



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

**ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE
LOS VINOS PREMIUM DE VIÑA CALYPTRA EN EL MERCADO ASIÁTICO**

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

FERNANDO ESTEBAN RUIZ PAREDES

PROFESOR GUÍA:
GERARDO DIAZ RODENAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**ANDREA NIETO EYZAGUIRRE
JUAN DIAZ GONZALEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

El objetivo general de este proyecto es diseñar una estrategia de penetración de los vinos Premium de Viña Calyptra para ampliar su cobertura al mercado Asiático y así diversificar los mercados donde participa y mejorar sus economías de escala. Para ello, primero se seleccionó el mercado más atractivo para acotar el estudio a un país. Luego para el país elegido se analizó los factores del macroentorno, industria, mercado y la empresa que pueden afectar la estrategia. Basado en los hallazgos de los análisis se propuso el plan estratégico y finalmente se determinó la rentabilidad económica del plan estratégico.

Dado que Asia presentará el mayor crecimiento en el consumo de vino en los próximos años, el estudio se enfocó en seleccionar un mercado Asiático siendo Japón el elegido. Esto principalmente por el tamaño y crecimiento de su mercado de vinos Premium, mayor precio promedio de vino en Asia, la gran demanda de vino chileno y el TLC Chile - Japón.

La estrategia competitiva de Viña Calyptra se basa en la diferenciación de sus vinos a través de su calidad. Esto se sustenta en la propiedad del fundo "Santa Cruz de Coya" en una ubicación privilegiada y en el trabajo del enólogo Françoise Massoc para producir consistentemente vinos de alta calidad, reconocidos así por los mejores críticos de vino del mundo. El enólogo y producto son ventajas competitivas sostenibles de Viña Calyptra.

Las ventas actuales de vino se concentran en Chile y Brasil y un importante volumen de uva de alta calidad se vende a otros productores de vino. Así, el plan estratégico propone un aumento de producción de vino del 14% (7.350 litros) para venderlo en Japón. Los objetivos de negocios del proyecto son obtener una TIR sobre 10% y recuperar la inversión inicial en un período máximo de 6 años. Los objetivos de marketing son captar clientes, fidelizarlos y posicionar a Viña Calyptra en Japón como un productor reconocido de vino Premium. El plan estratégico propone: potenciar atributos diferenciadores del vino, desarrollar sistema para captar y fidelizar clientes, penetrar los nichos de mercado menos saturados en Japón, reformular atributos de los productos, utilizar procesos de innovación para mejorar competitividad, mejorar políticas de marketing y potenciar las ventajas frente a competidores. Los aspectos de la estrategia actual que se mantendrán para penetrar Japón son: diferenciación del producto, foco Premium, portafolio de marcas especializado, distribución en canal on-trade y objetivo de fijación precios status quo. Las adaptaciones son: aumento de producción, selección de cepas basada en tendencias de consumo, enfoque en categorías Súper Premium, Ultra Premium e Icono, lanzamiento del vino Assamblage Japan, inversión en actividades promocionales y contratación de vendedor.

El plan estratégico consideró una inversión de CLP \$ 16.95 MM, una tasa de descuento de 10% y al evaluar un período de 8 años se obtiene un VAN de CLP \$ 42.13 MM, una TIR de 23,78%, un PRI de 5.5 años y un WACC de 11,01%. Así, el proyecto es rentable y cumple los objetivos de negocios. El análisis de escenarios suponiendo $\pm 20\%$ de las ventas esperadas y el análisis de sensibilidad suponiendo $\pm 20\%$ de los precios propuestos muestra que se logra los objetivos aun en las condiciones más desfavorables. Para iniciar la implementación del proyecto se recomienda junto con el aumento de producción, contactar distribuidores e iniciar las actividades para estrechar relaciones.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	i
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	2
2.1. OBJETIVO GENERAL	2
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
3. METODOLOGÍA	2
4. ANTECEDENTES	5
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	5
4.1.1. Historia	5
4.1.2. Viñedo	5
4.1.3. Terroir	5
4.1.4. Clima	5
4.1.5. Bodega	6
4.1.6. Organización y funciones	6
4.2. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	7
4.2.1. Visión	7
4.2.2. Misión	7
4.2.3. Filosofía	7
4.2.4. Foco en la experiencia	7
4.2.5. Estrategia de cobertura	8
4.2.6. Producción y ventas	9
5. ANÁLISIS ESTRATEGICO	11
5.1. SELECCIÓN DEL MERCADO	11
5.1.1. Situación del mercado mundial	11
5.1.2. Método de selección del mercado	12
5.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	15
5.2.1. Factores políticos	15

5.2.2. Factores económicos.....	15
5.2.3. Factores sociales.....	16
5.2.4. Factores tecnológicos.....	16
5.2.5. Factores ambientales.....	16
5.2.6. Factores legales.....	16
5.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	18
5.3.1. Rivalidad entre los competidores.....	18
5.3.2. Poder de negociación de los clientes.....	19
5.3.3. Poder de negociación de los proveedores.....	19
5.3.4. Amenaza de productos sustitutos.....	20
5.3.5. Amenaza de nuevos entrantes.....	20
5.4. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	22
5.4.1. Definición del mercado.....	22
5.4.2. Análisis de la demanda.....	23
5.4.2.1. Histórico de ventas de vino por categoría.....	23
5.4.2.2. Proyección de ventas de vino por categoría.....	23
5.4.2.3. Ventas de vino por tipo de uva.....	24
5.4.2.4. Ventas de vino por prefectura.....	24
5.4.2.5. Ventas de vino por canal de distribución.....	25
5.4.3. Análisis de la oferta.....	25
5.4.3.1. Producción.....	25
5.4.3.2. Importaciones.....	25
5.4.3.3. Competidores.....	26
5.4.4. Análisis de precios.....	27
5.4.5. Segmentos de consumidores.....	27
5.5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	28
5.5.1. Cadena de valor.....	28
5.5.2. Test Export Readiness Assessment.....	34
5.5.3. Análisis VRIO.....	36
5.5.4. Análisis FODA.....	38
5.5.4.1. Matriz MEFI.....	38
5.5.4.2. Matriz MEFE.....	39
5.5.4.3. Análisis CAME.....	41

6. PLAN ESTRATEGICO	42
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO	42
6.1.1. Objetivos de negocios	42
6.1.2. Objetivos de marketing	42
6.2. ESTRATEGIAS	43
6.1.1. Estrategias de negocios	43
6.1.2. Estrategias de marketing	44
6.1.2.1. Producto	44
6.1.2.2. Precio	49
6.1.2.3. Punto de venta	50
6.1.2.4. Promoción	51
6.3. PLAN DE ACCION	53
7. ANÁLISIS FINANCIERO	57
7.1. PRESUPUESTO DE MARKETING	57
7.2. EVALUACIÓN ECONOMICA	58
7.2.1. Supuestos y consideraciones	58
7.2.2. Proyección financiera	58
7.2.3. Análisis de escenarios	59
7.2.4. Análisis de sensibilidad	59
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
9. BIBLIOGRAFÍA	62
10. ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategias de viñas enfocadas en producción, mercado y experiencia.	8
Tabla 2. Estrategia de cobertura.	9
Tabla 3. Producción de vino de Viña Calyptra el año 2014.	9
Tabla 4. Ventas en valor de vino de Viña Calyptra el año 2014.	10
Tabla 5. Matriz para la selección del mercado.	13
Tabla 6. Códigos del sistema armonizado de Japón.	22
Tabla 7. Análisis VRIO.	36
Tabla 8. Modelo de análisis FODA.	38
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos.	39
Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos.	40
Tabla 11. Producción para Japón de Viña Calyptra.	47
Tabla 12. Botellas utilizadas para cada tipo de vino.	48
Tabla 13. Corchos utilizados para cada calidad de vino.	48
Tabla 14. Lista de precios de tienda online de Viña Calyptra.	49
Tabla 15. Presupuesto del plan de marketing.	57
Tabla 16. VAN y la TIR para escenarios pesimista, normal y optimista.	59
Tabla 17. VAN y la TIR para disminución y aumento de los precios.	59
Tabla 19. Ventas de vino por categoría para Japón entre 2009-2014.	67
Tabla 20. Ventas proyectadas de vino por categoría para Japón entre 2014-2019.	67
Tabla 21. Ventas de vino por tipo de uva para Japón entre 2009-2014.	68
Tabla 22. Ventas de vino off-trade vs on-trade para Japón entre 2009-2014.	68
Tabla 23. Producción, importación y exportación de vino en Japón entre 2008-2013.	70
Tabla 24. Importaciones de vino por país de origen para Japón entre 2008-2013.	70
Tabla 25. Participación de compañías en ventas de vino para Japón entre 2010-2014. ..	71
Tabla 26. Participación de marcas LBN en las ventas de vino entre 2011-2014.	71
Tabla 27. Precios medios del vino por país en JPY/litro entre 2010-2015.	72
Tabla 28. Ventas de vinos por precio y canal de distribución en % el año 2014.	72
Tabla 29. Características de consumo de vino según la segmentación del mercado.	73
Tabla 30. Amortización.	83
Tabla 31. Valor Actual Neto.	83
Tabla 32. Tasa interna de retorno.	83
Tabla 33. Activos, Inventario y Capital de Trabajo.	84
Tabla 34. Balance General.	84

Tabla 35. Estructura Contable	84
Tabla 36. Análisis de escenarios: Escenario Normal.....	87
Tabla 37. Análisis de escenarios: Escenario Pesimista.....	88
Tabla 38. Análisis de escenarios: Escenario Optimista.....	89
Tabla 39. Análisis de sensibilidad: Aumento de precio de 20 % en escenario normal.....	90
Tabla 40. Análisis de sensibilidad: Baja de precio de 20 % en escenario normal.....	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ambiente internacional del negocio del vino.	3
Ilustración 2. Organigrama de Viña Calyptra.....	6
Ilustración 3. Método de análisis estratégico.....	11
Ilustración 4. Ventas proyectadas para Asia entre 2013-2017.	11
Ilustración 5. Potencial comercial de mercados asiáticos 2013.....	12
Ilustración 6. Mapa de situación de los mercados de vino en Asia.....	14
Ilustración 7. Modelo de análisis PESTAL.....	15
Ilustración 8. Modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter.	18
Ilustración 9. Método de estudio de mercado.....	22
Ilustración 10. Modelo de análisis interno	28
Ilustración 11. Modelo de cadena de valor.....	29
Ilustración 12. Modelo de análisis VRIO.....	36
Ilustración 13. Método de formulación del plan estratégico.....	42
Ilustración 14. Modelo de marketing mix.....	44
Ilustración 15. Relación entre VAN y TIR.....	58
Ilustración 16. Consumo de vino per-cápita por prefectura en Japón el 2010.	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Fichas técnicas de los vinos de Viña Calyptra	64
Anexo 2. Estadísticas del mercado del vino en Japón	67
Anexo 3. Test Export Readiness Assessment	74
Anexo 4. Reglamentos y entidades competentes	78
Anexo 5. Precios referenciales de vinos en Japón.....	80
Anexo 6. Importadores y/o distribuidores	81
Anexo 7. Ferias.....	82
Anexo 8. Asociaciones.....	82
Anexo 9. Tiendas de vino	82
Anexo 10. Cálculos financieros.....	83
Anexo 11. Cálculo de rentabilidad del proyecto	85
Anexo 12. Flujo de Efectivo del Proyecto.....	87

1. INTRODUCCIÓN

La historia de Viña Calyptra comienza en el año 1989 cuando el Dr. José Zahri adquirió el fundo de 60 hectáreas en el Valle del Cachapoal llamado “Santa Cruz de Coya”. Al enterarse que el campo había sido generoso en plantaciones de vid para producción de vino, inicio su aventura vitivinícola con las primeras parras de Chardonnay. Actualmente la viña además posee las variedades Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot Noir, Sauvignon Blanc y Syrah, y produce vinos para los segmentos Premium, Súper Premium, Ultra Premium e Icono. La producción total de vino es de 5.850 cajas anuales y la venta en valor en Chile es 55% y en Brasil 36% del total respectivamente [13]. Además, se producen 126.000 kg de uva vinífera que se venden a productores de vino nacionales.

Estudios de los suelos y de las condiciones climáticas han mostrado que la viña posee condiciones óptimas para la producción de vinos de primer nivel. En consecuencia, la visión estratégica de Viña Calyptra privilegia la producción de un vino de alta calidad por sobre la obtención de alta rentabilidad. Viña Calyptra ha capitalizado esto produciendo algunos de los mejores vinos de Chile, convirtiéndose en una marca reconocida por su alta calidad de acuerdo a los más importantes críticos de vino del mundo como Robert Parker y Jancis Robinson [13]. Esto le ha permitido diferenciarse y posicionarse en un lugar destacado entre las viñas productoras de vinos finos del país.

El principal destino de las exportaciones de Viña Calyptra es el mercado Brasileño con un 80% del valor total de las exportaciones (36% de la venta total de vino), las que a través de distribuidores locales son distribuidas en el circuito HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering) que es el canal de distribución usado preferentemente por Viña Calyptra. Si bien el vino de Calyptra está presente en otros países, son ventas esporádicas de pequeñas cantidades ya que no ha logrado penetrar con fuerza en otros países y porque los distribuidores compran volúmenes limitados dado el elevado precio del vino cuyos valores por caja se encuentran entre USD 60 y USD 365 [13]. Considerando que Viña Calyptra tiene un volumen de producción de vino bajo que limita sus economías de escala, que vende a sus competidores una importante cantidad de uva vinífera de alta calidad y que sus ventas están muy concentradas en los mercados de Chile y Brasil, entonces se hace necesario penetrar un nuevo mercado que permita diversificar las exportaciones y mejorar sus economías de escala. Así, al seleccionar sólo un mercado con alto potencial, se concentrarán los esfuerzos y recursos para conseguir una penetración exitosa.

Las proyecciones muestran que el consumo de vino entre el año 2013 y 2017 en Asia crecerá un 22.84% para alcanzar las 355.89 millones de cajas. En tanto, se espera que el consumo de vino en el mismo período en Europa baje 0.14% y en América aumente 9.05% [8]. En Asia, los mercados Premium ya desarrollados que crecen sostenidamente son China, Japón, Singapur y Corea, mientras que hay cinco pequeños mercados que muestran un crecimiento cercano a los dos dígitos que son Vietnam, Taiwán, Hong Kong, India y Tailandia [8]. Considerando el alto potencial comercial de estos países y que Viña Calyptra no ha entrado en estos mercados, entonces, este estudio se enfocará en diseñar una estrategia de penetración de los vinos Premium de Viña Calyptra en el mercado Asiático.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de penetración de los vinos Premium de Viña Calyptra para ampliar su cobertura al mercado Asiático.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Seleccionar el país Asiático con mayor potencial comercial para la exportación de vinos Premium de Viña Calyptra.
- Determinar las ventajas competitivas de Viña Calyptra.
- Desarrollar una estrategia de penetración en el país seleccionado para la exportación de vinos Premium de Viña Calyptra.
- Determinar la rentabilidad económica esperada de la estrategia de penetración.

El alcance de este estudio no considera la implementación de la estrategia propuesta.

3. METODOLOGÍA

La metodología considera que cada etapa de este estudio se iniciará con la consulta bibliográfica de fuentes primarias y secundarias. La información relacionada directamente a Viña Calyptra será provista por su personal a través de documentos y/o entrevistas, mientras que la información relacionada con otros aspectos de este estudio será obtenida de libros, páginas web relacionadas con la industria del vino, estudios de mercado, revistas, diarios, papers, y otras fuentes secundarias que entreguen información confiable.

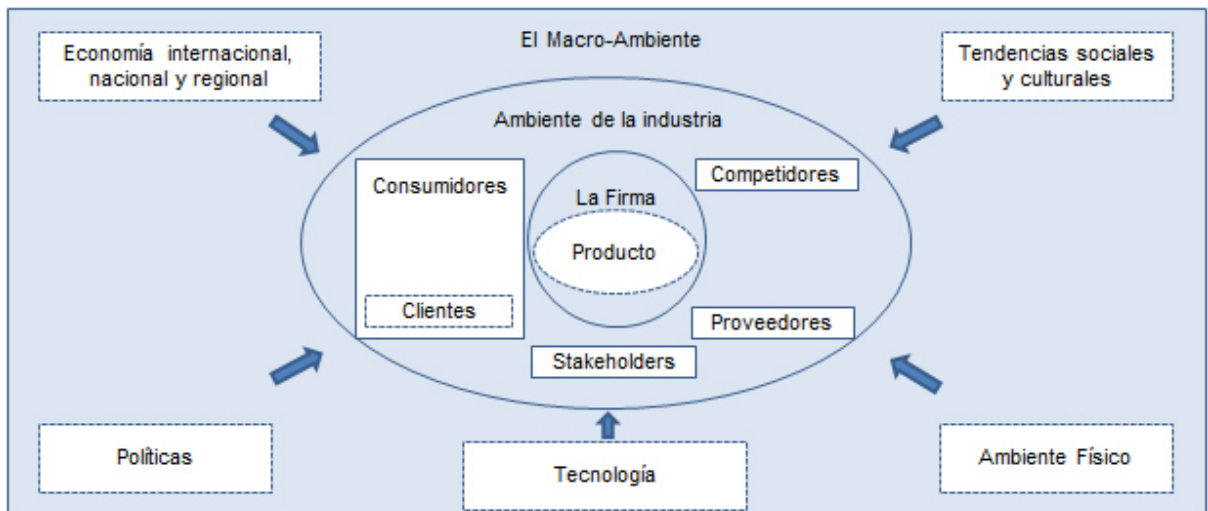
Para cumplir con los objetivos planteados, se ha estructurado este estudio considerando en primer lugar el levantamiento de antecedentes de la empresa que sean relevantes para diseñar la estrategia de penetración de un mercado con los vinos de Viña Calyptra. En segundo lugar, se realizará un análisis de los factores externos e internos que afectarán la estrategia para ampliar su cobertura al mercado Asiático. En tercer lugar, se propondrá un plan estratégico basado en los antecedentes de la empresa y en el análisis estratégico. En cuarto lugar, se evaluará económicamente el plan estratégico para verificar su factibilidad. A continuación se explicará el método que se utilizará en cada sección.

En los antecedentes se describirá la empresa incluyendo la historia, los viñedos, el terroir, el clima, la bodega y la organización. Además se presentará la estrategia de la empresa a través de la visión, la misión y la filosofía, para finalmente revisar las estadísticas de producción y ventas de la empresa.

En el análisis estratégico se considerará que la Viña Calyptra se encuentra inserta en el ambiente internacional del negocio del vino que se presenta en la Ilustración 1 [7]. Dado que hay múltiples factores que afectarán la estrategia, entonces el análisis estratégico se iniciará con la selección del mercado a estudiar para acotar el estudio a un solo país. Así, la empresa concentrará sus esfuerzos y recursos en un mercado con alto potencial para

penetrarlo exitosamente y dosificar los riesgos. Una vez seleccionado el país, se analizará el macroentorno, la industria, el mercado y la empresa.

Ilustración 1. Ambiente internacional del negocio del vino.



Fuente: Michael Hall y Richard Mitchell. 2008.

La selección del país Asiático con mayor potencial comercial para la penetración de los vinos Premium de Viña Calyptra se realizará mediante un método que consiste en la elaboración de un mapa de situación. Este será construido a partir de una matriz que valora de manera sistemática y estructurada las condiciones de los mercados las cuales se clasifican en dos grupos: Atractivo de Mercado y Fuerza Competitiva. Ambos grupos están asociados a subgrupos y estos a su vez a un total de 18 indicadores, los cuales tienen una ponderación que determina el peso de su aporte relativo al grupo que pertenecen. Con la información reunida en la matriz se construirá el mapa y luego se analizará cual es el mercado cuyas características se alinean mejor con la estrategia actual de Viña Calyptra para que la penetración del mercado tenga las mayores posibilidades de éxito y sea sostenible en el tiempo.

El análisis del macroentorno se realizará aplicando el análisis PESTAL que identifica los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar la planificación estratégica de la empresa para este proyecto.

El análisis de la industria se realizará aplicando el análisis de las cinco fuerzas de Porter que analiza la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes. De este modo, se analizará el nivel de competencia dentro de la industria y se determinará el atractivo de desarrollar una estrategia de penetración de vino Premium de Viña Calyptra en el mercado seleccionado.

El análisis del mercado comprenderá una definición del mercado, el análisis de la demanda, el análisis de la oferta, el análisis de precios y el análisis de los consumidores. En la definición del mercado se especificará el tipo de vino con el que se competirá. En el

análisis de la demanda se analizará el histórico de ventas de vino por categoría, la proyección de ventas de vino por categoría, las ventas de vino por tipo de uva, las ventas de vino por prefectura y las ventas de vino por canal de distribución. En el análisis de la oferta se analizará la producción local, las importaciones y los competidores del mercado. En el análisis de precios se analizarán las tendencias generales. Finalmente se analizarán los segmentos de consumidores y sus principales características.

El análisis interno de Viña Calyptra incluirá el análisis de la cadena de valor para describir el desarrollo de las actividades de la empresa que generan valor al cliente final, el Test export readiness assessment para evaluar la preparación de la empresa y sus productos para ampliar sus operaciones de exportación, el análisis VRIO para identificar si algún recurso o capacidad puede constituirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, y el análisis FODA para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también, las oportunidades y amenazas del mercado. El análisis FODA incluirá las matrices MEFE y MIFI para evaluar el equilibrio de los factores internos y externos. Finalmente, a partir de los hallazgos del análisis FODA se realizará un análisis CAME para plantear las posibles estrategias de reorientación, supervivencia, defensivas y ofensivas, las cuales se utilizarán para desarrollar la planificación estratégica y el plan de acción para cumplir con los objetivos del plan estratégico.

A partir de toda la información reunida en las secciones precedentes, se propondrá un plan estratégico que debe ser consistente con los análisis del entorno y con la estrategia de la empresa. El plan estratégico comprenderá el planteamiento de los objetivos de marketing y negocios, los planes estratégicos de marketing y negocios y el plan de acción.

Finalmente, se hará un análisis financiero del plan estratégico que incluirá la confección del presupuesto de marketing y la evaluación financiera para verificar la factibilidad económica del plan. Para ello, la evaluación se iniciará con la proyección financiera a partir de la cual se calcularán: la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) que es el rendimiento del negocio esperado por el inversionista; el Promedio Ponderado del Costo de Capital (PPCC o WACC) que es la tasa de descuento que mide el coste de capital promedio ponderado entre los recursos ajenos y los recursos propios; el Valor Anual Neto (VAN) que es el valor presente de los flujos de caja futuros originados por la inversión; y la Tasa Interna de Retorno (TIR) que es la tasa de descuento con la que el valor actual neto es igual a cero. Además, se realizará un análisis de escenarios optimista/pesimista suponiendo $\pm 20\%$ de las ventas esperadas y un análisis de sensibilidad suponiendo un $\pm 20\%$ del precio propuesto para evaluar el efecto sobre el VAN y TIR. La implementación del plan estratégico no está dentro de los alcances de este estudio por lo que no se ha considerado.

4. ANTECEDENTES

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4.1.1. Historia

La historia de Viña Calyptra comienza en el año 1989 cuando el Dr. José Zahri adquirió el fundo de 60 hectáreas en el valle del Cachapoal llamado “Santa Cruz de Coya”. Al enterarse que el campo había sido generoso en plantaciones de vid para la producción de vino, inicio su aventura vitivinícola con las primeras parras de Chardonnay. Con el tiempo vendrían más variedades de vino, la bodega y algunos de los mejores vinos que se producen en la actualidad en Chile [13].

4.1.2. Viñedo

El fundo “Santa Cruz de Coya” se ubica a 27 km al este de Rancagua en el Valle de Cachapoal, específicamente en el sector del Alto Cachapoal en la zona pre-cordillerana de Coya a casi mil metros de altitud sobre el nivel del mar. Las condiciones climáticas frías y con ventilación natural que refrescan y ventilan constantemente, permiten una madurez lenta de la vid que favorece su desarrollo de manera excepcional. Las cepas plantadas corresponden a las variedades Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Merlot, Pinot Noir, Sauvignon Blanc y Syrah, las cuales dan origen a una fruta única, reflejo del terroir y del medio donde se encuentra [13]. Los viñedos se han plantado con una densidad promedio de 3.800 plantas por hectárea en Guyot doble y cordón de Royat, con bajos rendimientos para obtener una fruta de alta calidad y así elaborar vinos finos [13].

4.1.3. Terroir

Las coordenadas geográficas del fundo “Santa Cruz de Coya” son latitud 34°14 26,9 y longitud 70°33 10,9, siendo esta una de las ubicaciones más orientales de viñedos en Chile. En esta ubicación de la Pre-cordillera de los Andes, se encuentran las 7 terrazas aluviales y coluviales que constituyen el viñedo de 37 hectáreas con una exposición sur y con suave pendiente que termina en la ribera norte del río Cachapoal [13]. Estos suelos del tipo coluvio-aluvial, se han formado por coluviones originados en los cerros circundantes y por el material de origen fluvio-glacial que descienden con las aguas desde la Cordillera de Los Andes. Estos suelos producen un stress natural en la vid por su abundante pedregosidad y baja fertilidad [13]. Aprovechando esta condición de aislamiento geográfico y la ausencia de plagas o enfermedades agresivas, el viticultor José Ignacio Atenas por más de 20 años ha desarrollado una agricultura sustentable y respetuosa de la naturaleza [13].

4.1.4. Clima

El clima en el Valle de Cachapoal es mediterráneo moderado y los viñedos en Coya tienen uno de los climas más frescos del valle. El invierno es lluvioso, registrándose 350 mm de precipitaciones y temperaturas muy bajas con ocasionales caídas de nieve de 30 cm anuales. El verano es cálido y las tardes son refrescadas por brisas provenientes del

océano pacífico que remontan por los cañones que conducen al valle, entregando una sensación térmica agradable. La primavera es templada, con poca lluvia y heladas ocasionales. El otoño también es templado y con escasez de precipitaciones. Las condiciones climáticas en Coya permiten una madurez muy lenta de la uva y mantener un viñedo sano [13].

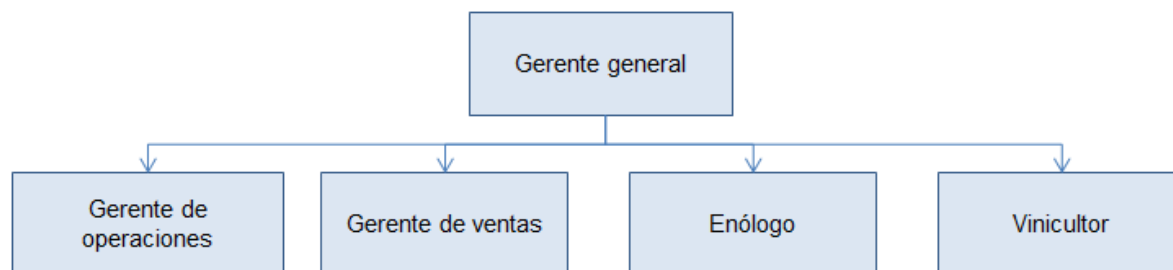
4.1.5. Bodega

La bodega está equipada con 10 cubas de acero inoxidable de 2.500 litros que se utilizan para vinificar pequeños lotes de uvas, lo que permite respetar las diferencias del terroir de las parcelas de origen. De este modo, es posible producir, por ejemplo, cuatro tipos distintos de Cabernet Sauvignon. Para lotes de mayor volumen la bodega tiene seis cubas de 15.000 litros utilizados para guarda, mezclas o vinificación. Otros equipos utilizados en el proceso de vinificación son un elevador de vendimia de casi 9 metros de largo, una despalladora de última generación, una mesa de selección vibrante, una prensa vertical de 300 kg y una prensa neumática de 3.000 kg [13]. La sala de barricas se encuentra aislada térmicamente para proporcionar una temperatura controlada entre 12 y 17°C. La sala tiene una capacidad de guarda de más de 25.000 litros en barricas de roble Francés. Las barricas de Viña Calyptra son fabricadas con maderas seleccionadas por su enólogo y tonelero François Massoc [13].

4.1.6. Organización y funciones

En la Ilustración 2 se presenta el organigrama de Viña Calyptra [13].

Ilustración 2. Organigrama de Viña Calyptra.



Fuente: Elaboración propia con datos de Viña Calyptra.

A continuación se presenta una descripción de las principales funciones de cada cargo.

Gerente general: Liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando las distintas áreas de la empresa para asegurar la continuidad, competitividad y rentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos.

Gerente de operaciones: Planificar y controlar las operaciones incluyendo la coordinación de los despachos a clientes y la compra de insumos, suministros y materias primas para asegurar la continuidad operativa con los estándares de calidad y eficiencia definidos.

Gerente comercial: Definir la estrategia comercial contribuyendo al desarrollo del negocio a través del marketing y el desarrollo de los productos para fortalecer la diferenciación, rentabilidad e imagen de la empresa y enfrentar los desafíos de la industria exitosamente.

Enólogo: Dirigir y supervisar el proceso de vinificación, guarda, análisis, conservación, embotellado y comercialización del vino para cumplir con los estándares de calidad y eficiencia definidos.

Viticultor: Organizar, dirigir y controlar las labores de manejo de viñedos y cosecha, desarrollando procesos de aseguramiento y control de la calidad en cada etapa del proceso de producción y cosecha de las vides, así como también, supervisar la mantención de las maquinarias, los equipos y la infraestructura de la viña.

4.2. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

A continuación se presenta la misión, visión y filosofía de Viña Calyptra [13].

4.2.1. Visión

Ser los productores de los vinos más finos del mundo.

4.2.2. Misión

Producir los vinos más finos del mundo usando métodos de cultivo respetuosos de la naturaleza, así como procesos de vinificación artesanales y modernos a la vez, que preserven la pureza de la uva.

Comercializar los vinos en todo el mundo con quienes mejor aprecien su calidad, valor y sobre todo, la dedicación y amor que hay en cada uno de ellos.

Crear una tradición de trabajo, compromiso, lealtad y calidad total, con nuestros amigos, clientes, proveedores, trabajadores y familias.

4.2.3. Filosofía

Luego de un estudio de suelos y de condiciones climáticas que resultaron ser óptimas para la producción de vinos de primer nivel, quedó muy claro que la filosofía de Calyptra no podría ser otra que producir vinos de excepción, únicos, honestos y que reflejaran la verdadera expresión del terroir. Habría entonces que ser intransigentes en la búsqueda de la excelencia en los viñedos y vinos para producir “vinos con raíces”.

4.2.4. Foco en la experiencia

La estrategia competitiva de Viña Calyptra es la diferenciación de sus vinos a través de la alta calidad con el foco en la experiencia del cliente. La empresa concentra sus recursos en mejorar esta propuesta de valor y en generar una relación con sus clientes, por ejemplo, ofreciendo catas de sus vinos en restaurantes y en su “tasting room” para

acercarse idóneamente a ellos. En la Tabla 1 se presenta una comparación entre las estrategias de viñas con foco en producción, mercado y experiencia [7].

Tabla 1. Estrategias de viñas enfocadas en producción, mercado y experiencia.

Tema	Foco en la producción	Foco en el mercado	Foco en la experiencia
Productos	La viña vende lo que produce	La viña produce lo que puede vender	La viña desarrolla experiencias que complementan su vino
Rol de fuerza de ventas	Vender al cliente sin preocuparse de la viña	Ayuda al cliente a comprar si el vino satisface sus necesidades y coordina la planificación con otros departamento de la viña	Entrega experiencias que destacan los valores del vino, lo que se relaciona íntimamente con la cadena de valor
Actitud hacia los clientes	Los cliente deberían estar contentos que nosotros estamos acá	Las necesidades del cliente determina la planificación de la viña	Los clientes buscan un significado en el vino y los valores de la marca tienen que facilitar ese significado
Foco de la promoción	Las características del producto y la calidad	Necesita satisfacer los beneficios buscados	Basado en beneficios emocionales y significado
Innovación	Foco en la tecnología	Foco en encontrar nuevas oportunidades	Foco en ajustarse al significado del cliente
Empaque	Costo y protección del producto	Diseñado como una herramienta de venta	Diseñado para realzar el significado
Transporte	Visto como una extensión del almacenamiento	Visto como una un servicio al cliente	Visto como algo que no agrega valor/significado. Es visto como un costo
Utilidades	Un residuo. Lo que queda después de cubrir los costos	Es un objetivo primario desde antes que la producción comience	Es un objetivo primario agregar valor más que reducir costos

Fuente: Michael Hall y Richard Mitchell. 2008.

4.2.5. Estrategia de cobertura

La estrategia de cobertura de Viña Calyptra considera marcas diferenciadas de acuerdo al segmento al que están dirigidas, lo que permite comercializar vinos de menor calidad sin afectar la reputación de los vinos de mayor calidad. En la Tabla 2 se presenta la estrategia de cobertura de los vinos de Viña Calyptra [13]. La estrategia considera las marcas Zahir, Inédito, Gran Reserva y Vivendo en las categorías Icono, Ultra Premium, Súper Premium y Premium y se dirigen a los segmento de consumidores Connoisseur, Wine-lover, Experimenter y Experimenter respectivamente. Así, el posicionamiento por marca considera que cada marca está enfocada en un segmento objetivo con el fin de satisfacer de la mejor forma posible las necesidades de los consumidores de ese segmento, considerando aquellas características que cada segmento de consumidores considera más relevantes (ver las fichas técnicas en Anexo 1).

Tabla 2. Estrategia de cobertura.

	Marcas				
	Zahir	Inédito	Gran Reserva	Vivendo	-
Cepas	Cabernet Sauvignon	Merlot	Sauvignon Blanc Chardonnay Assemblage Pinot Noir	Sauvignon Blanc Chardonnay Assemblage Pinot Noir	-
Categorías	Icono	Ultra Premium	Súper Premium	Premium	Básico
Rango de precio	> USD 50	USD 20-50	USD 10-20	USD 5-10	< USD 5
Segmento consumidor	Connoisseur	Wine-lover	Experimenter	Experimenter	Price-focused
Motivación de compra	Imagen Estilo	Calidad Imagen	Marca Calidad	Precio Marca	Precio

Fuente: Elaboración propia con datos de Viña Calyptra.

4.2.6. Producción y ventas

En la Tabla 3 se presenta la producción en cajas de vino de Viña Calyptra el año 2014 detallada por cepa y categoría [13].

Tabla 3. Producción de vino de Viña Calyptra el año 2014.

Cepa	Categoría de vino				N° cajas / cepa	Porcentaje / cepa
	Premium	Súper Premium	Ultra Premium	Icono		
	Vivendo	G. Reserva	Inédito	Zahir		
Chardonnay	322	556	-	-	878	15%
Cabernet Sauvignon	1264	333	-	234	1831	31%
Ensamblaje	644	450	-	-	1094	19%
Merlot / C.S.	-	-	164	-	164	3%
Pinot Noir	-	404	-	-	404	7%
Sauvignon Blanc	322	386	-	-	708	12%
Syrah	772	-	-	-	772	13%
N° cajas / calidad	3323	2129	164	234	5850	100%
Porcentaje / calidad	57%	36%	3%	4%	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos de Viña Calyptra.

La Tabla 3 muestra que la producción de vino total actual es 5.850 cajas anuales. Cabernet Sauvignon es la cepa con mayor volumen de producción con 31% del volumen total. El vino Premium es la categoría con mayor volumen de producción con 57% del volumen total. Por otro lado, adicionalmente se producen 126.000 kg de uva vinífera que se venden a otros productores de vino nacionales. Este excedente de uva es equivalente al 64% de la producción total de uva vinífera. Las cantidades y los tipos de uva vinífera

excedentes son 36.000 kg de Cabernet Sauvignon, 25.000 kg de Chardonnay, 35.000 kg de Merlot, 20.000 kg de Pinot Noir y 10.000 kg de Sauvignon Blanc.

En la Tabla 4 se presentan las ventas en valor de vino de Viña Calyptra el año 2014 detallada por cepa [13].

Tabla 4. Ventas en valor de vino de Viña Calyptra el año 2014.

Cepa	Categoría de vino				Ventas / cepa	Porcentaje / cepa
	Premium	Super Premium	Ultra Premium	Icono		
	Vivendo	G. Reserva	Inédito	Zahir		
Chardonnay	(*)	(*)	-	-	44.838.583	13%
Cabernet Sauv.	(*)	(*)	-	(*)	122.055.020	37%
Ensamblaje	(*)	(*)	-	-	56.309.017	17%
Merlot / C.S.	-	-	(*)	-	15.257.970	5%
Pinot Noir	-	(*)	-	-	27.460.713	8%
Sauvignon Blanc	(*)	(*)	-	-	41.058.260	12%
Syrah	(*)	-	-	-	26.409.240	8%
Total	-	-	-	-	333.388.803	100%

(*) Por motivos de confidencialidad sólo se entregan los valores totales por cepa.

Fuente: Elaboración propia con datos de Viña Calyptra.

La Tabla 4 muestra que las ventas en valor de vino alcanzaron los CLP \$ 333.4 MM. Cabernet Sauvignon es la cepa con mayor valor de venta con un 37% del valor total.

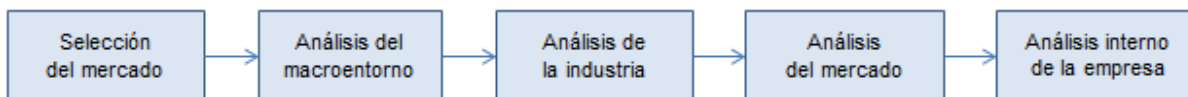
Cabe mencionar que las ventas en valor en Chile corresponden a un 55% de las ventas totales, mientras que un 36%, 7% 1.5% y 0.5% se venden en Brasil, USA, Taiwán y Francia respectivamente el año 2014.

En resumen, en esta sección de antecedentes se ha realizado un levantamiento de los antecedentes de Viña Calyptra relevantes para diseñar la estrategia de penetración en el mercado Asiático. Entre los antecedentes destacan que la viña tiene más de 25 años de existencia y que la ubicación del fundo es privilegiada por su terroir, clima y ausencia de enfermedades que favorecen la producción de vino de alta calidad. Además, la empresa está integrada hacia atrás lo que tiene la ventaja de controlar la calidad de sus viñedos que es un factor clave para la estrategia competitiva de la empresa basada en la diferenciación de sus vinos a través de la alta calidad con el foco en la experiencia del cliente. La viña cuenta con 6 variedades de cepas entre las que destaca el Cabernet Sauvignon por volumen de producción y alta calidad del vino. La calidad de los vinos va desde las categorías Premium hasta Icono y no se produce vino de menor calidad en concordancia con la estrategia de la empresa. Respecto a las ventas de vino cabe destacar que estas se concentran en Chile y Brasil. Además hay un importante volumen de excedentes de uva vinífera de alta calidad que se vende a otros productores de vino nacionales, lo que representa una muy buena oportunidad para aumentar el volumen de la producción/venta de vino y a la vez diversificar las exportaciones de vino a otros países.

5. ANÁLISIS ESTRATEGICO

En esta sección se realizará el análisis estratégico para lo cual se considerará que Viña Calyptra se encuentra inserta en el ambiente internacional del negocio del vino. Dado que hay múltiples factores que afectarán la estrategia, entonces el análisis estratégico se iniciará con la selección del mercado a estudiar para acotar el estudio a un solo país. Una vez seleccionado el país se analizará el macroentorno, la industria, el mercado y la empresa como se presenta en la Ilustración 3.

Ilustración 3. Método de análisis estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

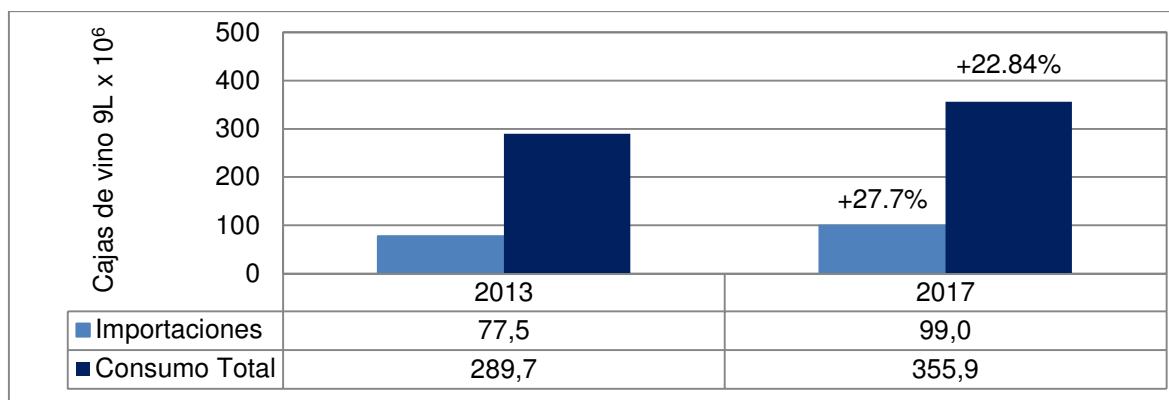
5.1. SELECCIÓN DEL MERCADO

Esta sección incluirá un análisis de la situación del mercado mundial y posteriormente se aplicará el método de selección del mercado.

5.1.1. Situación del mercado mundial

De acuerdo al estudio del mercado del vino de VINEXPO 2014, Asia se mantiene en el tercer lugar después de Europa y América entre los continentes que consumen más vino en el mundo, sin embargo, Asia muestra un crecimiento muy superior a Europa y América. En la Ilustración 4 se presenta la proyección del volumen de ventas de vino en Asia expresado en millones de cajas de vino de 9 L [5].

Ilustración 4. Ventas proyectadas para Asia entre 2013-2017.



Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor.

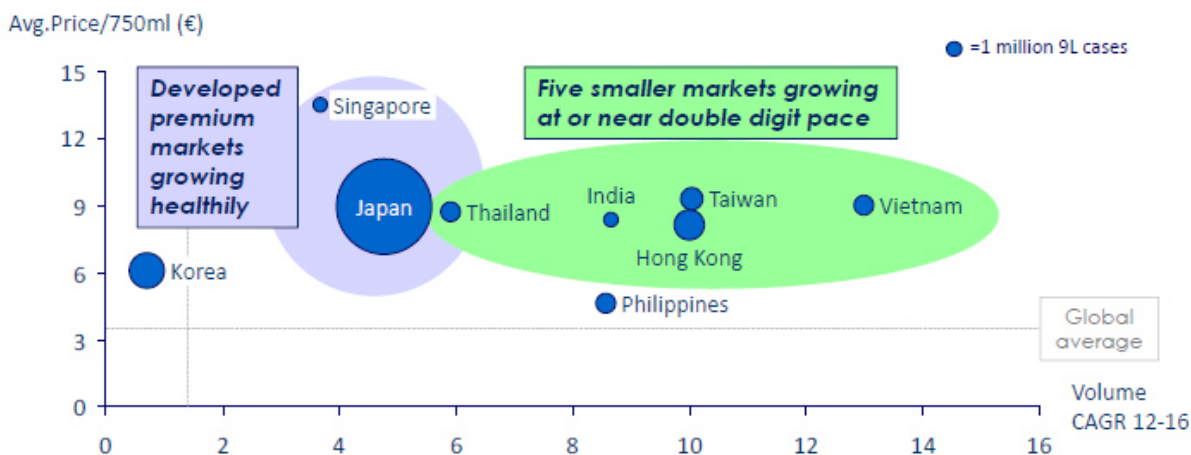
En la Ilustración 4 se observa que a finales del año 2013 los consumidores asiáticos bebieron 289,71 millones de cajas de vino de 9 litros, es decir, 3.476 millones de botellas. Entre los años 2013 y 2017, las proyecciones muestran que el consumo de vino en Asia crecerá un 22.84% para alcanzar las 355.89 millones de cajas de vino de 9 litros. En

comparación, se espera en el mismo período que el consumo de vino en Europa baje 0.14% y en América aumente 9.05% [8].

En el año 2012, los vinos importados representaron el 26% del volumen total del vino consumido en Asia y el 48% del valor total. Entre los años 2013 y 2017, las proyecciones muestran que los asiáticos beberán un 27,7% más vino importado, alcanzando un volumen total de 99 millones de cajas de vino de 9 litros, es decir, 1.188 millones de botellas. De este modo, en el año 2017 los asiáticos gastarán en vinos importados un 52% de sus gastos totales en vino [8]. Considerando el importante crecimiento del consumo e importación de vino en Asia, es que se ha decidido focalizar este estudio en los países de este continente.

En Asia, los mercados ya desarrollados que crecen sostenidamente son China, Japón, Singapur y Corea, mientras que hay cinco pequeños mercados que muestran un crecimiento cercano a los dos dígitos que son Vietnam, Taiwán, Hong Kong, India y Tailandia. En la Ilustración 5 se presenta el posicionamiento de estos países asiáticos en términos del precio promedio de una botella de vino de 750 cc y de la tasa de crecimiento anual compuesto del consumo de vino en volumen llamado Volumen CAGR (Compound Annual Growth Rate) [3].

Ilustración 5. Potencial comercial de mercados asiáticos 2013.



Fuente: Jean-Christophe Coutures .2013.

Considerando el potencial comercial que presentan estos países y que Viña Calyptra no ha entrado en estos mercados (con excepción de pequeñas ventas puntuales que se han hecho a Taiwán y Hong Kong), entonces se procederá a seleccionar un país de Asia que posea condiciones favorables para la exportación de vino Premium desde Chile, para luego enfocarse en diseñar una estrategia de penetración de los vinos Premium de Viña Calyptra en el país seleccionado.

5.1.2. Método de selección del mercado

En esta sección se realizará la selección del país Asiático con mayor potencial comercial para la penetración de los vinos Premium de Viña Calyptra. El método que se utilizará

para seleccionar el mercado es una adaptación del método descrito en “Fundamentos de Marketing” [10], mediante la definición de los mercados que ofrecen el mayor rendimiento para la inversión a largo plazo. Este método consiste en la elaboración de un Mapa de Situación construido a partir de una matriz que valora de manera sistemática y estructurada las condiciones de los mercados las cuales se clasifican en dos grupos: Atractivo de Mercado y Fuerza Competitiva. Ambos grupos están asociados a subgrupos y estos a su vez a un total de 18 indicadores, los cuales tienen una ponderación que determina el peso de su aporte relativo al grupo que pertenecen. Los indicadores tienen un valor en una escala de 1 a 10, siendo 1 el peor y 10 el mejor comportamiento del indicador respectivamente. El modelo de la matriz para la selección del mercado con todos sus elementos se detalla a continuación en la Tabla 5 [10].

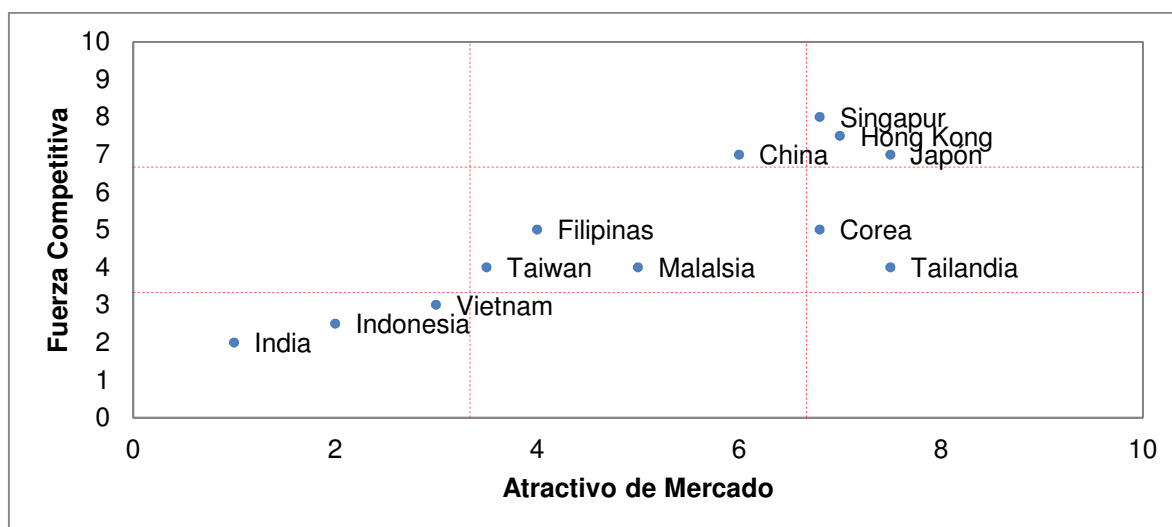
Tabla 5. Matriz para la selección del mercado.

	Grupo	%	Subgrupo	%	Indicador
Atractivo de mercado	Tamaño de mercado	20%	Importación de vino	75%	Importaciones (MM US\$) – 2015
			Consumo de vino	25%	Consumo vino (Miles Litros) – 2015
	Riqueza del país	20%	PIB del país	50%	PIB (MM US\$) – 2015
			PIB per-cápita del país	50%	PIB per-cápita (M US\$) – Prom. 2015
	Crecimiento del mercado	20%	Evolución de importación	33%	Crecimiento importación (%) 2010/2015
			Evolución del consumo	33%	Crecimiento consumo vino (%) 2010/2015
			Evolución del PIB	33%	Crecimiento del PIB (%) 2014/2015
	Factores económicos del país	20%	Inflación del país	25%	Inflación – 2015
				25%	Variación de la inflación (%) 2014-2015
			Riesgo del país	50%	Riesgo País - (Score) 2015
Otros factores	20%	Competitividad del país	33%	Global Competitiveness Index (Score)	
		Facilidad de negociación	33%	Ranking - Doing Business (Lugar) 2013	
		Índice de corrupción	33%	Índice Corrupción - (Score) 2009-2011	
Fuerza Competitiva	Cultura	20%	Diferencias culturales	20%	Diferencias Culturales
	Posición Chilena	20%	Importación desde Chile	20%	Exportaciones Chilenas (M US\$) – 2015
		20%	Evolución importaciones	20%	Crecimiento exportación (%) 2010/2015
	Precios	20%	Precio del vino	20%	Precio promedio (US \$) – 2014
Barreras	20%	Aranceles	20%	Arancel Eq. Ad Valor En (%)	

Fuente: Elaboración propia.

Con la información reunida en la matriz y el mapa se analizará cual es el mercado cuyas características se alinean mejor con la estrategia actual de Viña Calyptra para que la penetración del mercado tenga más posibilidades de éxito y sea sostenible en el tiempo. En la Ilustración 6 se presentan el mapa de situación de los mercados de vino en Asia.

Ilustración 6. Mapa de situación de los mercados de vino en Asia.



Fuente: Elaboración propia.

El mapa de situación califica a los países en dos aspectos: Atractivo de mercado y Fuerza Competitiva. En el eje de las ordenadas se observa el atractivo de mercado que incluye indicadores relacionados con las características económicas del país analizado como posible mercado de destino de las exportaciones de Viña Calyptra. En el eje de las abscisas se observa la fuerza competitiva del mercado que incluye indicadores relacionados con la posición de las exportaciones Chilenas en el país analizado y también otras variables que puedan favorecer la exportación de vino Premium chileno.

Para la selección del mercado, este análisis se enfocará en el cuadrante superior derecho del mapa donde se encuentran los países con alto atractivo de mercado y alta fuerza competitiva. En este cuadrante se encuentran: Japón, Singapur, Hong Kong y China. Si bien estos países tienen posiciones bastante cercanas en el mapa, el analizar los indicadores individualmente hay que reconocer que Japón tiene un importante tamaño y crecimiento de su mercado de vinos Premium, tiene los precios promedio de vino más altos de Asia, presenta una gran demanda de vino chileno y el TLC Chile – Japón favorece las exportaciones desde Chile por sobre otros países exportadores de vino. Estos son factores claves que se deben alinear con los objetivos estratégicos implícitos de Viña Calyptra de exportar vinos que se diferencian por su alta calidad y cuyos precios se orientan a la categoría de vinos Premium y superiores. De este modo, el país que presenta las mejores condiciones es Japón, y por lo tanto, es el país seleccionado.

Dado que Viña Calyptra no ha realizado exportaciones a Japón, la estrategia de penetración se debe enfocar en aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrece este mercado. Por lo tanto, la estrategia se debe basar en acciones destinadas a crear conocimiento por parte de los distribuidores y fomentar la prueba del producto para diferenciarlo por su mayor valor agregado en cuanto a calidad. Por ello, la empresa concentrará los esfuerzos y recursos en este atractivo mercado para tener las mayores posibilidades de éxito.

5.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En la Ilustración 7 se presenta el modelo de análisis PESTAL que se utilizará para analizar el macroentorno de la industria del vino en Japón [9].

Ilustración 7. Modelo de análisis PESTAL.



Fuente: Gerry Johnson, Richard Whittington y Kevan Scholes. 2011.

A continuación se presenta el análisis de los factores del macroentorno de la industria del vino en Japón que pueden afectar la planificación estratégica de la empresa para la importación de vino Premium desde Chile.

5.2.1. Factores políticos

En cuanto a la política de impuestos en Japón, hay dos tipos de impuestos que impactan el precio al por menor de productos del sector vitivinícola: los derechos de aduana al momento de la importación y el impuesto al consumo al momento de la venta [2]. El impuesto al consumo es 10 %, pero el Tratado de libre comercio entre Chile y Japón ha establecido una reducción progresiva de los impuestos hasta la liberación de los impuestos para vinos de Chile a partir del 2019 [11].

5.2.2. Factores económicos

A pesar de las diversas crisis que han afectado la economía de Japón y a haber sido relegado a ser tercera mayor economía a nivel mundial, tras los Estados Unidos y China, Japón posee unos niveles de consumo y un poder adquisitivo de los más altos del mundo. En efecto, Japón tiene el precio promedio de vino más alto del mundo [4].

5.2.3. Factores sociales

El promedio de edad muestra un fuerte aumento en la cantidad de personas mayores y una disminución de los nacimientos. El hecho que la población esté envejeciendo no es una mala señal para los exportadores de vino, pues este sector de la población goza de buen poder adquisitivo y es el más conocedor de vino y sus beneficios [2]. La migración desde las zonas rurales a los centros urbanos en Japón hace prever una sociedad más concentrada en las áreas metropolitanas y viviendo en hogares más pequeños. Esto acentuará el interés por el consumo de bebidas más sofisticadas. Esto es especialmente relevante para los exportadores de vino ya que la mayoría del consumo de vino ocurre en las zonas urbanas [2]. Otros factores sociales que afectan la demanda de vino en Japón son la occidentalización de la sociedad japonesa que sigue las tendencias de consumo de Europa o Estados Unidos, el reconocimiento del beneficio del vino en la salud y la creciente preferencia por vinos producidos de modo ambientalmente sostenible y socialmente responsable [4].

5.2.4. Factores tecnológicos

El uso de redes sociales se está popularizando cada vez más en Japón y este medio es un buen modo de llegar a muchas personas rápida y económicamente, lo que representa una oportunidad para la implementación de las estrategias de marketing.

5.2.5. Factores ambientales

En Japón, la Ley de Reciclado de contenedores y envases incluye botellas vacías de vidrio como las botellas de vino. El propósito de esta ley es que los usuarios y fabricantes deben asumir la responsabilidad de los desechos que generan. De acuerdo con esta ley, los negocios que venden mercancías en envases o envolturas, se les han asignado la responsabilidad de reciclar estos envases y embalaje según el volumen que venden. Dado que es poco probable que las empresas individuales recojan los contenedores y embalajes de desecho y los reciclen, el JCPRA es la organización designada por el gobierno de Japón que opera el negocio de reciclaje en nombre de ellos. A su vez, las empresas pagan una "tasa de reciclaje" al JCPRA para cumplir con su obligación legal. Esto trae como consecuencia un aumento del precio del producto para cubrir los cargos de reciclaje relacionados con la botella [2].

5.2.6. Factores legales

La responsabilidad legal de los productos alimenticios importados como el vino es del importador japonés desde el punto de vista de la aplicación de la ley y de las autoridades de Japón. Por esta razón, el importador debe poseer todas las licencias necesarias, desde la autorización para importar hasta la autorización para vender a los canales de distribución. Cualquier defecto del producto causado por un error en el proceso de producción, ingredientes o etiquetado incorrecto genera una responsabilidad sobre el producto que se asume por el importador y no por el productor. Sin embargo, en caso de problemas con los ingredientes al momento de la importación, las autoridades

aduaneras no dudarán en poner en la "lista negra" al productor, junto con el importador y es muy difícil salir de esta lista [2].

A continuación se presenta un resumen de las oportunidades y amenazas identificadas en este análisis, las cuales serán incluidas en la matriz MEFE para la evaluación de los factores externos respecto a las condiciones del mercado (ver sección 5.5.4.2.).

Oportunidades

- Tratado de libre comercio entre Chile y Japón.
- La occidentalización de la sociedad japonesa.
- El reconocimiento del beneficio del vino en la salud.
- El uso de redes sociales para llegar a muchas personas rápida y económicamente.
- La creciente preferencia por vinos producidos de modo ambientalmente sostenible y socialmente responsable.

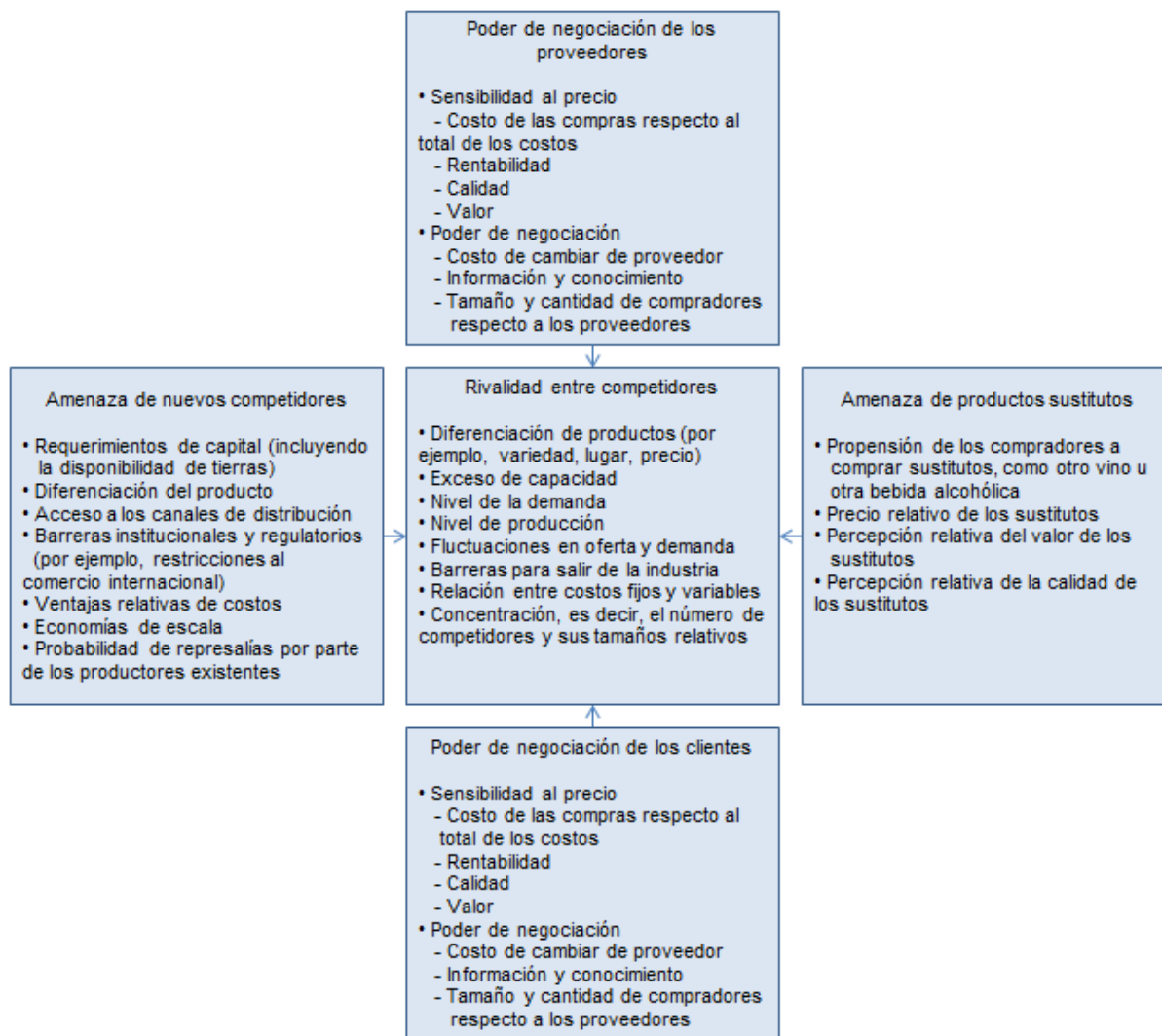
Amenazas

- Crisis económica y la reducción del consumo de bienes de lujo.
- Necesidad de establecer alianza estratégica con importador/distribuidor japonés.

5.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En la Ilustración 8 se presenta el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter que se utilizará para analizar la industria del vino en Japón [7].

Ilustración 8. Modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Michael Hall y Richard Mitchell. 2008.

Las cinco fuerzas de Porter presentes en la industria del vino en Japón permitirán analizar el nivel de competencia dentro de la industria y determinar el atractivo de desarrollar una estrategia de penetración para exportar vino Premium de Viña Calypra desde Chile al mercado de Japón.

5.3.1. Rivalidad entre los competidores

La intensidad de la rivalidad entre los competidores es alta. La magnitud de esta fuerza está determinada principalmente por la concentración y la agresividad de las viñas que

lideran el mercado de Japón. Sin embargo, el vino puede diferenciarse por ejemplo a través de la calidad e imagen de la marca, por lo que es importante ofrecer una buena relación calidad-precio en los segmentos de precio que se competirá para diferenciar la marca de la competencia y así aminorar la magnitud de esta fuerza. Además, las ventas de vino fueron 289 millones de litros y 597 billones de JPY el año 2014, con una tasa CAGR de 5.6% en volumen y 4.5% en valor entre 2009 y 2014 (ver sección 5.4.2.1.). El tamaño del mercado y el crecimiento que ha experimentado la demanda del vino en Japón representan una oportunidad de crecimiento para los importadores especialmente, pues los productores locales no ofrecen un vino Premium de gran calidad y en efecto su producción muestra una sostenida tendencia a la baja. En Japón, las importaciones de vino son lideradas por Francia, Chile e Italia que concentran en conjunto el 64% del volumen y el 77% del valor de las importaciones el 2014. Cabe destacar que la demanda del vino chileno presenta el mayor crecimiento con una tasa CAGR de 23.5% en volumen y 21.4% en valor entre 2009 y 2014 (ver sección 5.4.3.2.). Sin embargo, es preocupante que el valor promedio del vino de Chile es considerablemente más bajo que el precio promedio del vino de Francia e Italia lo que podría posicionar al vino chileno como vino de calidad media-baja. Además los costos de transporte para productores de Europa y Australia son menores, dándole una ventaja importante para ofrecer precios más competitivos. En cuanto a las compañías GBO, las ventas de vino son lideradas por Kirin Holdings Co Ltd., Suntory Holdings Ltd. y Sapporo Holdings Ltd. que concentran en conjunto el 31% del volumen de las ventas el 2014 (ver sección 5.4.3.3.).

5.3.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es medio. Por un lado, la magnitud de esta fuerza está determinada por la existencia de una gran variedad de productores e importadores de vino, por lo tanto, el consumidor podrá elegir entre muchos oferentes y buscar la mejor relación calidad-precio. Por otro lado, hay una gran cantidad de consumidores, los cuales están representados por los intermediarios (como importadores, distribuidores, tiendas de venta a público, restaurantes, hoteles, etc.) cuyos proveedores se concentran fuertemente en Francia, Chile e Italia. Por lo tanto, las compañías de estos países tienen una fuerte influencia en los precios del mercado del vino en Japón, moderando así el poder de negociación de los clientes. En efecto, las estadísticas muestran que el precio promedio del vino en el mercado de Japón se encuentra entre los más altos del mundo. Otro factor que modera el poder de negociación de los clientes es que prácticamente no existe la amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás para producir vino, sin embargo, si existe la amenaza de los proveedores de vino más grandes de integrarse hacia adelante y establecer sus propias redes de distribución.

5.3.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio. Dado que el plan estratégico considerará la exportación de vino embotellado fabricado en Chile, en esta sección se revisará el poder de los proveedores de la industria del vino en Chile. Por un lado, la magnitud de esta fuerza está determinada por disponibilidad de la principal materia prima para la producción de vino que es la uva vinífera. Dado que Viña Calyptra está integrada

verticalmente hacia atrás y se autoabastece completamente de uvas, entonces no depende de ningún proveedor de uvas. Por otro lado, los principales insumos para el envasado del vino son la botella y el corcho ya que su contribución es importante para la imagen del vino y tienen gran impacto en los costos de producción. Dado que sólo hay tres proveedores de botellas en Chile (Cristal Chile, Saint Gobain y Cristales Toro) y pocas representaciones de proveedores de corcho (que importan desde Portugal), ambos grupos tienen un poder de negociación medio-alto lo que se traduce en un alto costo de estos insumos. Respecto a las otras materias primas, insumos y suministros necesarios para la producción de vino, estos son en su mayoría commodities que tienen una oferta abundante de proveedores en Chile, y por lo tanto, tienen un bajo poder de negociación. En cuanto a los equipos necesarios para producir vino, la competencia también es alta en el mercado de las cubas de acero y la tonelería nacional que proveen las barricas por lo que su poder es bajo. Finalmente, el servicio de transporte para la exportación del vino es determinante para el precio final y el cumplimiento de los plazos de entrega, pudiendo variar el precio y el servicio ostensiblemente con el proveedor y el volumen transportado. En este aspecto, los productores de Europa y Australia tienen una ventaja importante para ofrecer precios más competitivos. Por esto, aunque hay bastantes proveedores su poder igualmente es medio-alto. En resumen, es especialmente importante tener una buena relación con los proveedores de botellas, corchos y transporte para conseguir mejor servicio, mayores descuentos por volumen y mayores plazos de financiación.

5.3.4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos es baja. La intensidad de esta fuerza está determinada por la estrecha relación entre la industria del vino y otras industrias de bebidas alcohólicas como cerveza, whisky y otros licores. Si bien los productos sustitutos se encuentran fácilmente disponibles en Japón, en general, el vino Premium se relaciona con un estilo de vida y con la alta cocina por lo que el consumidor valora las características del vino y lo diferencia de otras bebidas alcohólicas. Por ello, se puede considerar que no hay sustitutos pues su demanda cambia principalmente con el precio y la calidad del vino, pero prácticamente no cambia por la influencia de productos sustitutos.

5.3.5. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es media-alta. La magnitud de esta fuerza está determinada por el crecimiento que ha experimentado la demanda del vino en Japón con una tasa CAGR de 5.6% en volumen y 4.5% en valor entre 2009 y 2014 (ver sección 5.4.2.1.) y por el precio promedio del vino en el mercado de Japón se encuentra entre los más altos del mundo. Estos atractivos del mercado de Japón podrían generar un exceso de oferta de vino en Japón y bajar los precios. La intensidad de esta fuerza es moderada por la alta rivalidad entre los competidores que es un desincentivo especialmente para aquellos entrantes que buscan competir a través del precio ya que los líderes del mercado poseen la ventaja en las economías de escala. En efecto, la tendencia a la baja en la producción local de vino cuya diferenciación se orienta al precio más que a la calidad, muestra que este mercado no es muy atractivo para los productores locales. Otros factores que pueden desincentivar a los productores locales son los altos precios de las

tierras y la inversión inicial alta que puede tardar en producir de 3 a 4 años la primera cosecha. En tanto, las importaciones de los países que ofrecen vinos con una buena relación calidad–precio muestran tendencia al alza (ver sección 5.4.3.2.). En cuanto a las barreras de entrada, estas están dadas principalmente por los impuestos a las importaciones y los requerimientos legales. En el caso de Chile, los vinos estarán libres de impuestos a partir del 1 de Abril del 2019 lo que beneficia a nuestro país por sobre otros países, mientras que el principal requerimiento legal tiene relación con la necesidad de al menos un intermediario de Japón para llegar al cliente final como se explicó anteriormente (ver sección 5.2.6.).

En resumen, considerando que la rivalidad entre los competidores es alta, el poder de los clientes es medio, el poder de los proveedores es medio, la amenaza de los sustitutos es baja y la amenaza de nuevos entrantes es media-alta, entonces el nivel de competencia de la industria de Japón es medio-alto. Sin embargo, el mercado del vino de Japón igual es atractivo debido al tamaño de la demanda y crecimiento de las ventas de vino, por tener el mayor precio promedio de vino en Asia, por la gran demanda de vino chileno y por el TLC entre Chile y Japón. Considerando estas oportunidades, entonces el potencial de rentabilidad de la industria es alto para Viña Calyptra y para capitalizarlo debe considerar en su plan estratégico posicionar sus vinos diferenciándolos por su alta calidad, penetrar los nichos de mercado menos saturados en Japón, reformular atributos de los productos y potenciar las ventajas frente a competidores.

A continuación se presenta un resumen de las oportunidades y amenazas identificadas en este análisis, las cuales serán incluidas en la matriz MEFE para la evaluación de los factores externos respecto de las condiciones del mercado (ver sección 5.5.4.2.).

Oportunidades

- El crecimiento de la demanda e importaciones de vino en Japón.
- La disminución de la producción de vino en Japón.
- El precio promedio del vino en Japón se encuentra entre los más altos del mundo.
- Liberación de impuestos para vinos de Chile a partir del 2019.

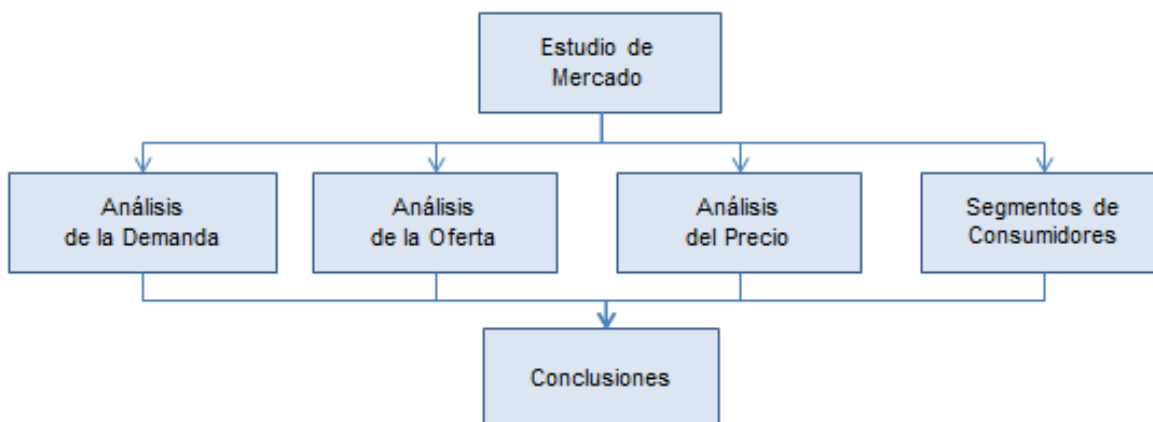
Amenazas

- Mercado concentrado y con alto nivel de competencia
- Posicionamiento del vino chileno como vino de calidad media-baja.
- Escasez de proveedores de botellas y corchos en industria del vino en Chile.
- Precio del transporte del vino es menor para productores de Europa y Australia.
- Nuevos entrantes al mercado de vino de Japón (especialmente de Europa y Chile).
- Exceso de oferta de vino en Japón puede bajar los precios.
- Aumento de barreras no arancelarias.

5.4. ANÁLISIS DEL MERCADO

En esta sección se realizará el análisis del mercado que se iniciará con la definición del mercado y seguirá con los análisis de la demanda, la oferta, los precios y los segmentos. Las conclusiones serán utilizadas en el diagnóstico que se incluirá en el plan estratégico. En la Ilustración 9 se presentan el método utilizado para el análisis del mercado del vino.

Ilustración 9. Método de estudio de mercado.



Fuente: Elaboración propia.

5.4.1. Definición del mercado

En Japón se utiliza la siguiente clasificación oficial de vinos para efectos fiscales:

- Vino tranquilo (still wine): hecho de uvas o jugo de uva fermentado incluye la mayoría de los principales tipos vinos como: vinos tintos, blancos y rosados (secos o dulces).
- Vino espumoso (sparkling wine): vino espumoso con gas carbónico añadido durante el proceso de fermentación.
- Vino generoso o fortificado (fortified wine): se añade el brandy u otro alcohol al vino tranquilo para aumentar el contenido de alcohol.

La clasificación arancelaria de Japón se detalla en la Tabla 6 [4].

Tabla 6. Códigos del sistema armonizado de Japón.

Código	Producto
2204.21.020	Vino tranquilo en contenedores menores de 2 litros
2204.29.010	Vino tranquilo en contenedores desde 2 a 150 litros

Fuente: Japan Tariff Association

En este estudio de mercado, sólo se considerarán los vinos tranquilos, es decir, aquellos que no tienen presencia de gas carbónico, y cuya graduación alcohólica es inferior al 15%. Los vinos tranquilos se clasifican en tintos, blancos y rosados.

5.4.2. Análisis de la demanda

5.4.2.1. Histórico de ventas de vino por categoría

En el Anexo 2 la Tabla 19 presenta las ventas de vino por categoría para Japón en volumen expresado en millones de litros (a) y en valor expresado en billones de JPY (b) entre 2009 y 2014. Además se muestra su tasa de crecimiento anual compuesto CAGR (Compound Annual Growth Rate) en volumen y valor [5].

La Tabla 19 (a) muestra que el año 2014 el volumen de las ventas de vino tinto, rosé y blanco fue 169, 30 y 90 millones de litros respectivamente, correspondientes al 58%, 11% y 31% de la venta anual total respectivamente. Análogamente, las proporciones del volumen de las ventas fueron similares entre 2009 y 2013. La tasa CAGR en volumen de ventas de vino tinto, rosé y blanco fue 5.0%, 8.5% y 5.9% respectivamente entre 2009 y 2014.

La Tabla 19 (b) muestra que el año 2014 el valor de las ventas de vino tinto, rosé y blanco fue 348, 72 y 178 billones de JPY respectivamente, correspondientes al 58%, 12% y 30% de la venta anual total respectivamente. Análogamente, las proporciones del valor de las ventas fueron similares entre 2009 y 2013. La tasa CAGR en valor de ventas de vino tinto, rosé y blanco fue 3.8%, 7.9% y 4.6% respectivamente entre 2009 y 2014.

En resumen, las ventas de vino fueron 289 millones de litros y 597 billones de JPY el año 2014, con una proporción de vino tinto, rosé y blanco de 6:1:3 aproximadamente y una tasa CAGR en volumen y valor entre 3.8% y 8.5% para los tres tipos de vino estudiados entre 2009 y 2014.

5.4.2.2. Proyección de ventas de vino por categoría

En el Anexo 2 la Tabla 20 presenta la proyección de las ventas de vino por categoría para Japón en volumen expresado en millones de litros (a) y en valor expresado en billones de JPY (b) entre 2014 y 2019. Además se muestra la proyección de la tasa de crecimiento anual compuesto CAGR en volumen y valor de las ventas de vino [5].

La Tabla 20 (a) muestra que el año 2019 el volumen de las ventas de vino tinto, rosé y blanco serán 193, 34 y 107 millones de litros respectivamente, correspondientes al 58%, 10% y 32% de la venta anual total respectivamente. Análogamente, las proporciones del volumen de las ventas son similares entre 2014 y 2018. La tasa CAGR en volumen de ventas de vino tinto, rosé y blanco serán 2.7%, 2.1% y 3.5% respectivamente entre 2014 y 2019.

La Tabla 20 (b) muestra que el año 2019 el valor de las ventas de vino tinto, rosé y blanco serán 407, 82 y 214 billones de JPY respectivamente, correspondientes al 58%, 12% y 30% de la venta anual total respectivamente. Análogamente, las proporciones del valor de las ventas son similares entre 2014 y 2018. La tasa CAGR en valor de ventas de vino tinto, rosé y blanco serán 3.2%, 2.7% y 3.8% respectivamente entre 2014 y 2019.

En resumen, las ventas de vino serán 334 millones de litros y 703 billones de JPY el año 2019, con una proporción de vino tinto, rosé y blanco de 6:1:3 aproximadamente y una tasa CAGR en volumen y valor entre 2.1% y 3.8% para los tres tipos de vino entre los años 2014 y 2019, por lo que el mercado seguirá creciendo pero a una menor tasa.

5.4.2.3. Ventas de vino por tipo de uva

En el Anexo 2 la Tabla 21 presenta las ventas de vino por tipo de uva para Japón expresado en porcentaje del volumen total para vino tinto (a), blanco (b) y rosé (c) entre los años 2009 y 2014 [5].

La Tabla 21 (a) muestra que el año 2014 las ventas de vino Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot Noir y Shiraz/Syrah fueron 30%, 25%, 20% y 13% de la venta total de vino tinto respectivamente. Análogamente, las proporciones del volumen de las ventas fueron similares entre 2009 y 2013, observándose preferencia por estos tipos de uva.

La Tabla 21 (b) muestra que el año 2014 las ventas de vino Chardonnay, Sauvignon Blanc Riesling y Semillon fueron 33%, 23%, 19% y 13% de la venta total de vino blanco respectivamente. Análogamente, las proporciones del volumen de las ventas fueron similares entre 2009 y 2013, observándose preferencia por estos tipos de uva.

La Tabla 21 (c) muestra que el año 2014 las ventas de vino Zinfandel fue 5% de la venta anual total de vino rosé. Análogamente, las proporciones del volumen de las ventas fueron similares entre 2009 y 2013, sin observarse una preferencia clara por tipo de uva.

En resumen, los tipos de uva más vendidos de vino tinto son Cabernet Sauvignon y Merlot y de vino blanco son Chardonnay y Sauvignon Blanc entre los años 2009 y 2014.

5.4.2.4. Ventas de vino por prefectura

En el Anexo 2 la Ilustración 16 presenta el consumo de vino per-cápita por prefectura en Japón para el año 2010 [12].

La Ilustración 16 muestra que el consumo de vino per-cápita es muy heterogéneo con un promedio muy bajo en general, pero más alto en las zonas urbanas y occidentalizadas. La prefectura de Yamanashi muestra el mayor consumo per cápita con 7.1 litros, lo que se explica por el hecho de que es el hogar de la mayoría de las fábricas japonesas vino. En segundo lugar se encuentra el área metropolitana de Tio con un consumo per cápita de 6.7 litros que corresponde al 29,4% del consumo total de vino en Japón.

Es importante considerar que las prefecturas de Tio, Kawasaki, Chiba y Saitama ubicadas en la región de Kanto representan el 50,9% del consumo total de vino de Japón. Si además se añaden las regiones de Chubu y Kinki, las estadísticas muestran que el 81,5% del vino se consume en el Este de Japón y que el consumo sigue el tamaño de las aglomeraciones urbanas.

5.4.2.5. Ventas de vino por canal de distribución

En el Anexo 2 la Tabla 22 presenta las ventas de vino off-trade vs on-trade para Japón expresado en volumen en millones de litros (a) y en valor en billones de JPY (b) entre los años 2009 y 2014. Además se muestra la proyección de la tasa de crecimiento anual compuesto CAGR en volumen y valor de las ventas de vino [5].

La Tabla 22 (a) muestra que el año 2014 el volumen de las ventas de vino off-trade y on-trade fue 186 y 103 millones de litros respectivamente, correspondientes al 64% y 36% de la venta total respectivamente. Análogamente, las proporciones del volumen de las ventas fueron similares entre 2009 y 2013. La tasa CAGR en volumen de ventas de vino off-trade y on-trade fue 6.1% y 4.8% respectivamente entre los años 2009 y 2014.

La Tabla 22 (b) muestra que el año 2014 el valor de la venta de vino off-trade y on-trade fue 213 y 384 billones de JPY respectivamente, correspondientes al 36% y 64% de la venta total respectivamente. Análogamente, las proporciones del valor de las ventas fueron similares entre 2009 y 2013. La tasa CAGR en valor de ventas de vino off-trade y on-trade fue 5.2% y 4.1% respectivamente entre los años 2009 y 2014.

En resumen, las ventas de vino fueron 289 millones de litros y 597 billones de JPY el año 2014, con una proporción off-trade a on-trade de 6:4 en volumen y 4:6 en valor aproximadamente. Esto se explica porque los vinos vendidos on-trade son más costosos que los vendidos off-trade. Además se tiene una tasa CAGR en volumen y valor entre 4.1% y 6.1% para los dos tipos de canales entre los años 2009 y 2014.

5.4.3. Análisis de la oferta

5.4.3.1. Producción

En el Anexo 2 la Tabla 23 presenta la producción, importación y exportación de vino en volumen total expresado en millones de litros en Japón entre los años 2008 y 2013 [5].

En la Tabla 23 se observa entre los años 2008 y 2013 que la producción local disminuyó desde 36 a 11 millones de litros, la importación aumentó desde 174 a 267 millones de litros y la exportación disminuyó desde 0.4 a 0.2 millones de litros. Esto muestra un importante aumento de la importación y una drástica disminución de la producción y exportación. La producción local satisface apenas un 4% del volumen consumido en Japón y la mayoría de las fábricas japonesas de vino se encuentran en la prefectura de Yamanashi. En las siguientes secciones se analizarán en detalle las importaciones y competidores.

5.4.3.2. Importaciones

En el Anexo 2 la Tabla 24 presenta las importaciones de vino por país de origen para Japón en volumen expresado en millones de litros (a) y en valor total expresado en millones de JPY (b) entre 2008 y 2013. Además se muestra la tasa de crecimiento anual compuesto CAGR en volumen y valor de las importaciones de vino [5].

La Tabla 24 (a) muestra que el año 2013 los países que importaron más en volumen de vino fueron Francia, Chile e Italia con 72, 57 y 42 millones de litros respectivamente, correspondientes al 27%, 21% y 16% de la venta total respectivamente. Análogamente fueron estos mismos países los que importaron el mayor volumen de vino entre los años 2008 y 2012. La tasa CAGR en volumen de ventas de Francia, Chile e Italia fue 2.8%, 23.5% y 7.4% respectivamente entre los años 2008 y 2013.

La Tabla 24 (b) muestra que el año 2013 los países que importaron más en valor de vino fueron Francia, Chile e Italia con 79.393, 21.011 y 14.499 mill. de JPY respectivamente, correspondientes al 53%, 14% y 10% de la venta total respectivamente. Análogamente fueron estos mismos países los que importaron el mayor valor de vino entre los años 2008 y 2012. La tasa CAGR en valor de ventas de Francia, Italia y Chile fue -1.9%, 4.0% y 21.4% respectivamente entre los años 2008 y 2013.

En resumen, las importaciones de vino fueron 267 millones de litros y 151.078 millones de JPY el año 2013, siendo lo mayores importadores en volumen y valor de vino Francia, Chile e Italia. Cabe destacar que Chile tiene la tasa CAGR más alta en volumen y valor de ventas, pasando del tercer al segundo lugar en volumen de importaciones.

5.4.3.3. Competidores

En el Anexo 2 la Tabla 25 presenta la participación en las ventas de vino para Japón expresado en porcentaje del volumen total para compañías GBO - Global Brand Owner (a) y NBO - National Brand Owner (b) entre 2010 y 2014 [5].

La Tabla 25 (a) muestra que el año 2014 las compañías GBO que vendieron más en volumen de vino fueron Kirin Holdings Co Ltd., Suntory Holdings Ltd. y Sapporo Holdings Ltd. con 13.5%, 13.3% y 3.9% del volumen total respectivamente. Análogamente fueron estas mismas compañías las que vendieron el mayor volumen de vino entre 2010 y 2013.

La Tabla 25 (b) muestra que el año 2014 las compañías NBO que vendieron más en volumen de vino fueron Suntory Wine International Ltd., Mercian Corp. y Asahi Breweries Ltd. con 18.8%, 18.8% y 6.2% del volumen total respectivamente. Análogamente fueron estas mismas compañías las que vendieron el mayor volumen de vino entre 2010 y 2013.

En resumen, hay tres compañías GBO que acumulan un 31% de la participación volumen total. Análogamente, hay tres compañías NBO que acumulan un 44% de la participación volumen total. Cabe destacar que Viña Concha y Toro S.A. ocupa el cuarto lugar entre las compañías GBO.

En el Anexo 2 la Tabla 26 presenta la participación en las ventas de vino para Japón expresado en porcentaje del volumen total para marcas LBN – Local Brand Name entre 2011 y 2014 [5].

La Tabla 26 muestra que el año 2014 las marcas LBN que vendieron más en volumen de vino fueron Bistro, Oishii Sanka Boushizai Mutenka Wine y Sankaboushizai Mutenka no Oishii Wine con 4.6%, 3.6% y 3.4% del volumen total respectivamente.

En resumen, hay tres marcas LBN que acumulan un 11.6% de la participación del volumen total.

5.4.4. Análisis de precios

En el Anexo 2 la Tabla 27 muestra los precios medios del vino importado por país expresado en JPY/litro entre los años 2010-2015 y la Tabla 28 muestra las ventas de vinos por precio y canal de distribución expresadas en porcentaje de las ventas totales para el año 2014 [5].

En la Tabla 27 se observa que Estados Unidos presentó el mayor precio medio de JPY 1179 el 2015 y la mayor tasa CAGR en volumen de 14.2%. En tanto, Chile presentó un precio medio de JPY 360 el 2015 y una tasa CAGR en volumen de 5.3%. En general, el precio medio del vino chileno se sitúa en una posición media-baja.

En la Tabla 28 se observa que las ventas de vinos en el rango de precios sobre JPY 3000 fueron mayores a través del canal on-trade el año 2014, siendo este el rango de precios donde se encontraran los vinos de Viña Calyptra.

5.4.5. Segmentos de consumidores

Los cambios en la sociedad y los consumidores japoneses lo largo de los últimos 20 años han creado un mercado altamente segmentado. Los consumidores japoneses se dividen en segmentos, cada uno con sus propios patrones demográficos, generadores de valor y de gasto. Estos segmentos son relevantes para el consumo de vino y por lo tanto deben ser entendidos correctamente. En el Anexo 2 la Tabla 29 se resumen las principales categorías de consumidores de vino japoneses y el perfil de los hábitos de consumo [2]. Las cinco categorías de consumidores que lideran el consumo de vino en el mercado de Japón son las siguientes:

Dankai junior:

Dankai Junior tienden a ser más centrados en sí mismos, en lugar de valorar ser una parte de la sociedad como hacen sus padres de Generación Dankai. Para ellos, ser único y sobresalir ya no es visto como algo a evitar. Ellos valoran la conveniencia y están acostumbrados a la realización rápida. Tienen un sentido de individualidad y compran para expresarse. Dankai Junior están influenciados por factores extrínsecos y tienen un grado razonable de involucramiento en las compras de productos.

Arafo

Son las mujeres centradas en sus carreras entre las edades de 35 y 44 años de edad. Las Arafo están a la vanguardia de la creciente participación de las mujeres en la fuerza laboral y tienen altos niveles de ingresos. Gastan mucho dinero en ropa y cosméticos para mantener una apariencia profesional y nivel de status. Las Arafos están más involucrados en las compras y menos influenciada por factores externos que los Dankai Junior.

Arafif

Son hombres y mujeres de entre 47 y 52 años de edad. Arafifs son más acaudalados que las Arafos y son un segmento de alto poder adquisitivo. Este segmento es progresivo y les gusta probar cosas nuevas y adoptar nuevos estilos de vida. También piensan en sí mismos como personas de corazón joven y sus compras reflejan esto. Los Arafif son compradores más impulsivos que las Arafos y menos influenciados por factores externos.

Dankai Generación

Son los Baby boomers de Japón, ahora alrededor de los 60 años de edad. Al igual que sus padres los Silvers, cuidan su salud y estado físico para prolongar y mantener su vida además de gastar en sus hobbies y viajes.

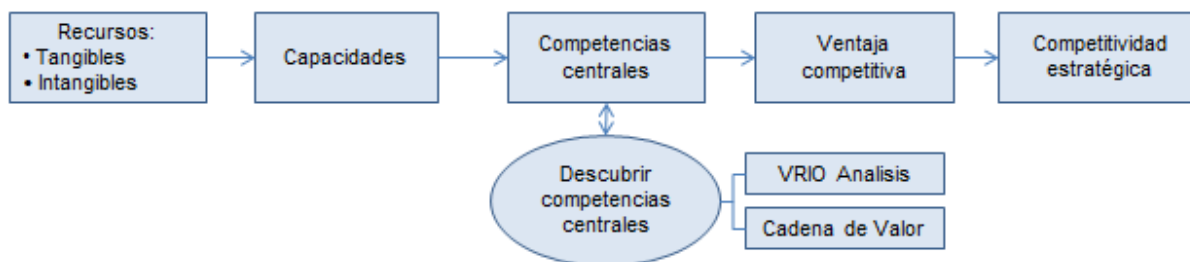
Silvers

Este grupo será un 30% de la población del país en el año 2025. Ellos buscan productos relacionados con el cuidado de su salud y estado físico, y el sentido práctico cuando gastan su dinero.

5.5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

En esta sección se realizará el análisis interno de Viña Calyptra con el primer objetivo de determinar la(s) ventaja(s) competitiva(s) y las bases para la competitividad estratégica de la empresa como se presenta en el modelo de la Ilustración 10 [1].

Ilustración 10. Modelo de análisis interno



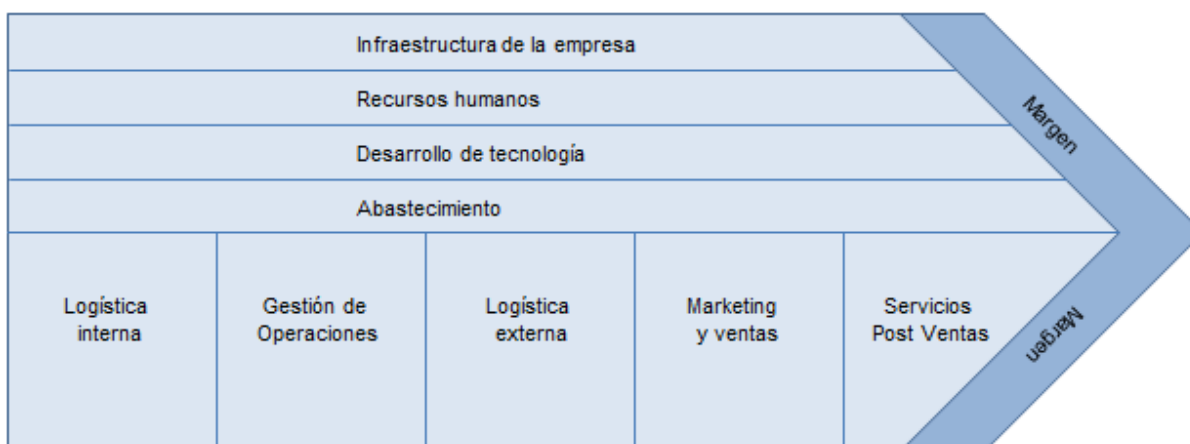
Fuente: Michael Hitt, Duane Ireland y Robert Hoskisson. 2008.

Después se realizará un análisis FODA que incluirá las matrices MEFE y MIFI para evaluar el equilibrio de los factores internos y externos. Finalmente, en esta sección se realizará un análisis CAME para plantear estrategias en función de los hallazgos de todos los análisis anteriores. Estas estrategias se utilizarán para desarrollar la planificación estratégica y el plan de acción para cumplir con los objetivos del plan estratégico.

5.5.1. Cadena de valor

En la Ilustración 11 se presenta el modelo de la cadena de valor que se utilizará para describir el desarrollo de las actividades de la empresa que generan valor al cliente final [9].

Ilustración 11. Modelo de cadena de valor.



Fuente: Gerry Johnson, Richard Whittington y Kevan Scholes. 2011.

Para Viña Calyptra se considerarán las actividades desde el cultivo de la vid al servicio de venta. A continuación se presenta un análisis de cada una de las actividades cuya información ha sido obtenida a partir de entrevistas, página web y documentos provistos por el personal de Viña Calyptra [13].

Infraestructura:

La empresa cuenta con la propiedad de un fundo de 60 hectáreas llamado “Santa Cruz de Coya” ubicado en un lugar privilegiado del Valle del Cachapoal. Esta ubicación posee excelentes condiciones de suelos, climáticas y fitosanitarias para la producción de uva vinífera de alta calidad. Además, al interior del fundo posee una planta productiva altamente tecnológica y una bodega de guarda con una capacidad para la producción de 60.000 litros de vino al año. La integración vertical hacia atrás permite a Viña Calyptra autoabastecerse de 196.200 kilogramos de uva vinífera y controlar la calidad de sus viñedos. Esto sumado a la integración de la planta y la bodega con el fundo son elementos fundamentales para producir vino Premium de alta calidad ya que el enólogo puede supervisar directamente el proceso de producción completo. Además la empresa cuenta con oficinas comerciales de 200 m² ubicadas en Providencia y que alojan al personal administrativo junto a una “tasting room” destinada a ofrecer catas para apoyar las ventas a los clientes. Respecto a los recursos financieros de la empresa, si bien el nivel de financiación es bajo en comparación a la industria, los activos que posee la empresa le permiten sustentar el crecimiento futuro [13].

Recursos humanos

En el fundo, el viticultor José Atenas con 20 años de experiencia es el responsable de las labores de manejo de viñedos y cosecha jugando un rol fundamental en el aseguramiento y control de la calidad de las vides, optimización de costos de producción y manejo medio ambientalmente sustentable.

El asesor técnico responsable de dirigir el proceso de elaboración del vino es el enólogo François Massoc cuyo trabajo es reconocido en la industria del vino por obtener buenos resultados y consistencia en la calidad de los vinos por lo cual la reputación del vino depende en gran medida de su trabajo. Además el enólogo se involucra en el proceso completo desde el cuidado de las vides, vinificación, guarda, conservación, embotellado y apoyo a la comercialización del vino. Los resultados son el fruto de un trabajo exhaustivo y perfeccionista en los procedimientos que busca que se entienda y se respete la impronta del terroir, respetando el origen como el máspreciado valor agregado del vino. Esto último es importante para efectos de promoción pues no sólo existe dependencia del trabajo del enólogo, sino también, existe dependencia comercial de la viña por su renombre.

El Gerente General e hijo del propietario de la empresa es quién lidera del equipo de administración y ventas lo cual le da la característica familiar a la empresa que es un valor para catalogarla de viña boutique. El personal administrativo tiene una rápida capacidad de adaptación y está comprometido con mantener un alto nivel del servicio a los clientes alineándose de esta forma con la estrategia. Sin embargo, la cantidad de personal es muy limitado, lo que puede dificultar el crecimiento de la empresa. Además, hay una alta rotación del personal de ventas, lo que afecta la relación con los clientes.

Desarrollo de tecnología

Viña Calyptra ha tenido como política la adopción de buenas prácticas medio ambientales en sus procesos de producción, como por ejemplo, sistemas de riego por goteo eficientes, reciclaje de insumos, reutilización de desechos orgánicos, optimización de consumo eléctrico, colección y uso de aguas lluvia, etc. Esto constituye una de las bases para la sustentabilidad del negocio y está en línea con la creciente tendencia de los consumidores a preferir vinos producidos de manera medioambientalmente sostenible y socialmente responsable.

Por otro lado, el uso de tecnología y redes sociales para apoyar marketing y ventas es un área que está subutilizada por parte de la empresa y de gran potencial para impulsar las ventas.

Abastecimiento

La principal materia prima para la producción de vino que es la uva vinífera y como se explicó anteriormente es autoabastecida en un 100% por viñedos propios y agrega valor porque permite asegurar y controlar la calidad de las vides.

Respecto a los insumos, los principales insumos para el envasado del vino son la botella, las etiquetas, la capsula y el corcho ya que son importantes para entregar valor a través de la imagen del vino y además tienen gran impacto en los costos de producción, sin embargo, tienen un alto costo ya que hay pocos proveedores en Chile (especialmente la botella y el corcho). Respecto al etiquetado, este se debe mejorar ya que la etiqueta debe estar diseñada para realzar el significado, pero en este caso se carece de diferenciación clara de la categoría y los consumidores valoran productos que ofrecen valor a través de un mejor o más atractivo etiquetado, envasado y empaque.

En cuanto a la seguridad de aprovisionamientos, la bodega diseñada con un tamaño que permite el almacenamiento de un volumen de materias primas e insumos que aseguran un inventario suficiente para la reposición oportuna de acuerdo con los plazos ofrecidos por los proveedores a la empresa.

Finalmente, la empresa es un socio comercial confiable con políticas estables y que ha mantenido relaciones de largo plazo con los proveedores. Esto le permite conseguir un mejor servicio, descuentos y mayores plazos de financiación.

Logística interna

La bodega de guarda almacena el producto terminado y actualmente es utilizada en un 87% de su capacidad. Al estar integrada dentro del fundo permite un buen control de inventario y despacho a clientes, sin embargo, se requiere de una inversión para acondicionarla en caso de aumentar la producción. Esto es importante considerando que actualmente Viña Calyptra tiene un excedente de 64% de uva vinífera de alta calidad producida en sus viñedos que vende a competidores y que representa una buena oportunidad para aumentar la producción.

Gestión de operaciones

El vino es producido en la planta productiva y almacenada en la bodega de guarda que cuenta el fundo, sin embargo, el proceso de envasado y etiquetado se hace en la planta de un proveedor. Esta es la única etapa del proceso de producción que no se encuentra bajo la supervisión directa del personal de Viña Calyptra, pero igual cumple con los estándares requeridos para un vino Premium de alta calidad.

En cuanto a la gestión de calidad, no se cuenta con certificaciones (GMP, ISO, HACCP, Fair Trade) pero existen exhaustivos procedimientos para asegurar y controlar la calidad del vino a lo largo de todo el proceso. En efecto, el vino producido por Viña Calyptra es un producto Premium de alta calidad que han recibido el reconocimiento de estar entre los mejores vinos de Chile por parte de los más importantes críticos del mundo como Jancis Robinson y Robert Parker. Esto es una validación de la calidad del vino, la cual cumple con los estándares deseados. Además, los vinos de Viña Calyptra destacan por su excelente relación precio-calidad en cada segmento de precios que compiten y su vino ícono llamado Zahir es un elemento único y diferenciador del portafolio de marcas.

Finalmente, los costos de producción son altos comparados con la industria ya que el volumen de producción es bajo, y por ende, las economías de escala son muy limitadas. Si bien, el enfoque del negocio tiene como objetivo primario agregar valor más que reducir los costos, en este caso, es posible aumentar la producción para reducir los costos fijos sin afectar el valor entregado al cliente por el producto.

Otra debilidad es la dedicación exclusiva a la producción de uva vinífera y vino, pues no hay producto alternativo para situaciones adversas como una producción baja o de mala calidad, dificultades fitosanitarias, terremoto que afecte las instalaciones, etc.

Logística externa

La logística externa se realiza a través de proveedores de servicios de transporte, exportación y distribución. Si bien estos servicios pueden ser vistos como algo que no agrega valor, para exportar vino a Japón es relevante establecer alianzas estratégicas para contar con buenos proveedores. Esto porque la distancia de Chile a Japón genera altos gastos de transporte y porque el cumplimiento de los plazos de entrega es fundamental para mantener la relación con los clientes. Dado que Viña Calyptra ha consolidado una red de distribución en Chile y Brasil a través de las relaciones de largo plazo con distribuidores, ya ha desarrollado sus capacidades como exportador de vino y ha ganado experiencia en la penetración del segmento Premium en el canal on-trade. Sin embargo, es una debilidad la alta concentración de las ventas en estos dos mercados ya que en caso de una baja en las ventas en alguno de ellos, sería conveniente tener una mayor diversificación de los mercados internacionales.

Dado que para cumplir con los objetivos del plan estratégico es primordial estar preparado para exportar vino a Japón, se aplicará la metodología “Test Export Readiness Assessment” para evaluar con mayor detalle la preparación de Viña Calyptra y sus productos en la Sección 5.5.2.

Marketing y ventas

El presupuesto de marketing es bajo respecto al nivel de la industria y esto trae una serie de consecuencias como la falta desarrollo de la imagen de marca y la estrategia de comunicaciones, falta de inteligencia de negocios, una alta rotación del personal de ventas que afecta la relación con los clientes, subutilización de redes sociales y página web con diseño y contenido deficiente, etc. En efecto, se ha privilegiado el uso del presupuesto para la entrega de muestras a los clientes y para invitar a clientes a catas de vino en las oficinas. De este modo, el foco de la promoción se ha centrado en las características y la calidad del producto en desmedro de los beneficios emocionales y significado para el cliente. Si bien la empresa ha logrado la fidelización de un grupo importante de clientes, no se está explotando todo el potencial que tienen los productos, pues no se está agregando todo el valor posible a través de las actividades de marketing y ventas.

Servicio al cliente

El objetivo del servicio al cliente es influir en la satisfacción para generar percepciones positivas del servicio, y de este modo, que el cliente perciba un valor hacia la marca. Por ello, se deben invertir recursos para conocer las necesidades de los clientes y así poder satisfacerlas. En el segmento de vinos Premium, la actitud hacia los clientes debe considerar que los clientes buscan un significado en el vino, y por lo tanto, los valores de la marca tienen que facilitar ese significado [7]. En el caso de Viña Calyptra, si bien la empresa se esfuerza por entregar un buen servicio al cliente, no existen procedimientos formales para ejecutarlo, hacerle seguimiento y controlar los resultados.

A continuación se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades identificadas en este análisis de la cadena de valor, las cuales serán incluidas en la matriz MEFI para la evaluación de los factores internos respecto del predominio de las fortalezas o debilidades de la empresa (ver sección 5.5.4.1.).

Fortalezas

- Excelente calidad y consistencia de los vinos reconocida por críticos.
- Viña propia con extraordinario terroir, clima y condiciones fitosanitarias.
- Enólogo es reconocido en la industria del vino por su trabajo.
- Excelente relación precio-calidad en cada segmento de precios.
- El vino ícono llamado Zahir es un elemento único y diferenciador.
- Disponibilidad de 64% de uva para aumentar producción de vino.
- Modernas planta productiva y bodega guarda ubicadas en el fundo.
- Desarrollo de agricultura medioambientalmente sustentable.
- Experiencia en penetración del segmento Premium en canal on-trade.
- Capacidades como exportador de vino Premium ya desarrolladas.
- El talento, motivación y la rápida capacidad de adaptación del personal.
- Viña Calyptra es un socio comercial confiable con políticas estables.

Debilidades

- El volumen de producción es bajo, limitando las economías de escala.
- El presupuesto de marketing es bajo respecto a la industria.
- Falta desarrollo de la imagen de marca y estrategia de comunicación.
- Las ventas de vino se concentran fuertemente Chile y Brasil.
- Dependencia de la reputación y trabajo del enólogo.
- Incipiente conocimiento del mercado de Japón.
- La distancia de Chile a Japón genera altos gastos de transporte.
- Alta rotación del personal de ventas.
- El etiquetado homogéneo carece de diferenciación clara de categoría.
- El diseño y contenido de la página web es deficiente.
- No se cuenta con certificaciones GMP, ISO, HACCP, Fair Trade, etc.
- Disponibilidad de recursos humanos puede limitar el crecimiento.

5.5.2. Test Export Readiness Assessment

En el Anexo 3 se presenta el “Test Export Readiness Assessment”, que es la metodología que se ha aplicado para evaluar la preparación de Viña Calyptra y sus productos para ampliar sus operaciones de exportación a Japón [6]. A continuación se presentan las observaciones más significativas.

Preparación de la empresa

- Viña Calyptra es conocida en la industria del vino Premium en Chile, sin embargo, a nivel internacional es poco conocida. A nivel internacional ha ganado notoriedad por los reconocimientos que ha recibido por parte de dos de los más importantes críticos de vino del mundo: Jancis Robinson y Robert Parker. Por lo tanto, la estrategia debe considerar el reconocimiento de críticos de vino importantes en el mercado de Japón.
- Se requiere establecer una alianza estratégica con un distribuidor de Japón que tenga experiencia y contactos en el segmento de consumidores objetivo, pues se necesita una red de distribución eficiente y confiable en el país de destino.
- Dado que la exportación a través de distribuidores requiere promocionar personalmente los productos para hacer notar la presencia de Viña Calyptra en el mercado objetivo, esto será realizado por representantes de la empresa en Japón.
- Viña Calyptra tiene personal familiarizado con los procedimientos de exportación y negociaciones internacionales. De todas maneras estudios como este son necesarios pues no se tiene conocimiento específico del mercado del vino de Japón. En el Anexo 4 se presentan los reglamentos y entidades competentes de la industria del vino en Japón [12].
- Es importante para Viña Calyptra tener una buena reputación y que sea reconocida por distribuidores siendo fiable en la consistencia del producto y ofreciendo una buena atención al cliente, reforzando esta imagen en la promoción internacional por el valor que le entrega a la empresa.
- Viña Calyptra tiene inventario para responder a nuevos pedidos de exportación. En efecto una de las razones de buscar un aumento de producción es que sólo se está procesando un 36% de la uva vinífera que produce y se desea ocupar al menos parte de este excedente del 64% que actualmente se vende a los competidores.
- El propósito de este estudio es buscar nuevas oportunidades de exportación dado el alto interés de Viña Calyptra de diversificar los mercados donde se exporta y de aumentar la producción para mejorar las economías de escala.
- Para penetrar en el mercado de Japón, Viña Calyptra necesita invertir para atraer clientes y crear relaciones sólidas con los distribuidores. Además es necesario rediseñar por ejemplo las etiquetas para satisfacer las exigencias legales y de los consumidores del mercado. Un mayor presupuesto en marketing, la contratación de un vendedor y la adaptación del producto deberían considerarse en la estrategia.
- Viña Calyptra puede esperar por resultados aceptables mientras se desarrolla su imagen de marca, capta clientes y construye las relaciones con los distribuidores. Esto porque tiene solidez financiera basada en sus activos que se lo permite.

Preparación del producto:

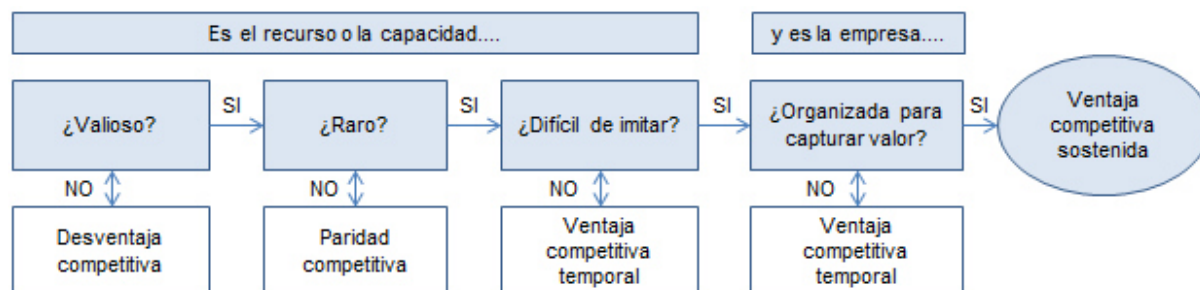
- La cuota de mercado interno es 55%. Es importante analizar porque se exporta una parte importante de la producción en lugar de venderla en el mercado interno pues podrían haber debilidades en la estrategia empleada actualmente y que se deben corregir en este plan estratégico para no repetir las en la penetración a Japón.
- El precio es un factor decisivo frente a la competencia incluso en el segmento Premium. Por ello es muy importante contar con información sobre los precios de los competidores directos antes de ingresar a Japón y elaborar una estrategia de precios consistente con la estrategia de marketing.
- Las facilidades de pago permiten a Viña Calyptra en general igualar las condiciones ofrecidas por la competencia. Esto es importante pues de no ser así se estaría en desventaja frente a la competencia, ya que esto le permite al el distribuidor optimizar el sus recursos.
- Viña Calyptra es un proveedor confiable y con buen servicios a cliente lo cual debe estar en conocimiento del cliente pues puede representar una ventaja frente a algunos competidores.
- Viña Calyptra es muy flexible ante la necesidad de adaptar sus etiquetados y embalajes para las exportaciones lo que mejora sus opciones de venta.
- Se debe buscar el modo más conveniente para el transporte de exportación, pues es el costo de transporte es significativo dentro de los gastos totales y se requiere de un servicio que cumpla con los compromisos pues este es un factor importantísimo para la contraparte de Japón en cuya cultura se tiene poca tolerancia a los incumplimientos.
- Es necesario proteger los embalajes de altas temperaturas y humedad para preservar la calidad del vino si las condiciones de transporte y almacenamiento no son las óptimas.

En resumen, para la preparación de la empresa se requiere: Buscar reconocimiento de críticos de vino importantes en el mercado de Japón, establecer una alianza estratégica con un distribuidor de Japón, promocionar personalmente los productos en Japón y aumentar producción para mejorar las economías de escala y márgenes. En tanto, para la preparación del producto se requiere: Investigar precios de los competidores directos antes de ingresar a Japón, comunicar la consistencia del producto y una buena atención al cliente, rediseñar etiquetas para satisfacer las exigencias legales y a los consumidores, buscar transporte de exportación que cumpla los tiempos de entrega y proteger los embalajes para preservar la calidad. Todos estos hallazgos serán utilizados para la confección del plan estratégico y el plan de acción de las secciones 6.2 y 6.3 respectivamente.

5.5.3. Análisis VRIO

La Ilustración 12 se presenta el modelo de análisis VRIO que se utilizará para evaluar si algún recurso o capacidad de la empresa puede constituirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo [9].

Ilustración 12. Modelo de análisis VRIO.



Fuente: Gerry Johnson, Richard Whittington y Kevan Scholes. 2011.

La Tabla 7 presenta el análisis VRIO de los recursos y capacidades de Viña Calyptra.

Tabla 7. Análisis VRIO

	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Recursos tangibles					
Oficinas comerciales en la capital y con "tasting room"	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Planta productiva moderna en el fundo	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Bodega de guarda con altos estándares en el fundo	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Viña de buen terroir, clima y condiciones fitosanitarias	SI	SI	NO	SI	Paridad competitiva
Vinos de calidad reconocida por crítica y consistentes	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva
Recursos intangibles					
El vino ícono es un elemento único y diferenciador	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Excelente relación precio-calidad en cada segmento	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Agricultura medioambientalmente sustentable	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Buena reputación con los clientes	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Confiable para proveedores por políticas estables	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Recursos humanos					
Motivación y talento del equipo de trabajo	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Habilidades gerenciales	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Habilidades técnicas	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Capacidades					
Experiencia en segmento Premium en canal on-trade	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Experiencia como exportador de vino Premium	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Viticultor es experimentado en el cuidado de las vides	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Enólogo reconocido por alta calidad de sus vinos	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia.

El análisis VRIO ha identificado dos ventajas competitivas. El primer lugar, el vino producido por Viña Calyptra es un producto Premium de alta calidad que ha recibido el reconocimiento de estar entre los mejores vinos de Chile por parte de los más importantes críticos del mundo como Jancis Robinson y Robert Parker. En segundo lugar, el enólogo es reconocido en la industria del vino por obtener buenos resultados y consistencia en la calidad de los vinos que produce. Estas fortalezas han sido identificadas como ventajas competitivas por que cumplen con las cuatro condiciones para serlo. Ambas son valiosas pues permiten aprovechar oportunidades del entorno como por ejemplo el terroir, el clima y las condiciones fitosanitarias privilegiadas para producir vino Premium de alta calidad. Ambas son raras porque pocos competidores cuentan con un vino y un enólogo de estas características. Ambas son difíciles de imitar porque tienen que converger una serie de factores que son difíciles de reproducir. Finalmente, la empresa tiene procesos organizados para apoyar la explotación de ambas.

Estas ventajas competitivas permiten a Viña Calyptra diferenciarse de sus competidores de una manera sostenible en el tiempo en la medida que mantenga la alta calidad de sus vinos y retenga al enólogo como parte de su equipo.

Respecto a los recursos y capacidades que producen paridad competitiva, Viña Calyptra debe continuar apoyando su desarrollo para mantenerse en el rendimiento promedio de la industria y no arriesgarse a quedar en desventaja competitiva.

5.5.4. Análisis FODA

La Tabla 8 presenta el modelo de análisis FODA que se utilizará para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también, las oportunidades y amenazas del entorno para la penetración de los vinos Premium de Viña Calyptra en Japón [9].

Tabla 8. Modelo de análisis FODA.

Fortalezas	Debilidades
Factores internos positivos de la empresa que puedan representar una ventaja competitiva	Factores internos de la empresa que puedan representar una desventaja
Oportunidades	Amenazas
Aspectos favorables del entorno que puedan afectar positivamente a la empresa	Aspectos negativos del entorno que puedan representar un problema para la empresa

Fuente: Gerry Johnson, Richard Whittington y Kevan Scholes. 2011.

A partir de los análisis externos e internos realizados en las secciones precedentes, se realizará el análisis FODA. Además se evaluarán y ponderarán las debilidades/fortalezas con una matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y las oportunidades/amenazas con una matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Para la aplicación de la matriz MEFI/MEFE se ponderan los factores internos/externos obteniendo una suma total igual a la ponderación $P=1$. Después, se asigna a cada factor un valor de clasificación entre $C=1$ y $C=4$, siendo 1 una debilidad/amenaza mayor, 2 una debilidad/amenaza menor, 3 una fortaleza/oportunidad menor y 4 una fortaleza/oportunidad mayor. Los productos de las ponderaciones por las valoraciones se suman para obtener el resultado ponderado de la empresa/entorno. Las ponderaciones y valoraciones asignadas en las matrices han sido consensuadas con el Gerente General de Viña Calyptra.

Para interpretar el resultado ponderado se debe considerar que este valor puede oscilar entre 1 y 4 según el peso de las debilidades/fortalezas y oportunidades/amenazas. Un resultado ponderado igual a 1 indicará que en la empresa sólo hay debilidades/amenazas mayores, mientras que un valor igual a 4 indicará que sólo hay fortalezas/oportunidades mayores. Por lo tanto, si el resultado ponderado es el valor promedio de 2.5 reflejaría un equilibrio en la empresa entre las debilidades y fortalezas en la matriz MEFI ó un equilibrio en el entorno entre las amenazas y oportunidades en la matriz MEFE.

5.5.4.1. Matriz MEFI

La Tabla 9 presenta la matriz MEFI con los resultados de la empresa. Como se observa en la Tabla 9 el resultado ponderado es 2.61 y está sobre el valor promedio que representa el equilibrio entre las fortalezas y debilidades de la empresa. Este resultado muestra un leve predominio de las fortalezas sobre las debilidades, lo que es una situación favorable. Por un lado, esto se puede explicar porque entre las fortalezas hay ventajas competitivas como la excelente calidad y consistencia de los vinos reconocida por los críticos y el buen trabajo del enólogo que es reconocido en la industria del vino. Estos factores le permiten a Viña Calyptra diferenciarse de la competencia y ser una empresa competitiva. Por otro lado, entre las debilidades se encuentran varios factores

como el bajo volumen de producción y escasa diversificación de los mercados que son justamente los factores que motivaron este estudio.

Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos.

N°	Fortalezas	P	C	R
F1	Excelente calidad y consistencia de los vinos reconocida por críticos	0,10	4	0,40
F2	Viña propia con extraordinario terroir, clima y condiciones fitosanitarias	0,09	4	0,36
F3	Enólogo es reconocido en la industria del vino por su trabajo	0,09	4	0,36
F4	Excelente relación precio-calidad en cada segmento de precios	0,06	4	0,24
F5	El vino ícono llamado Zahir es un elemento único y diferenciador	0,06	4	0,24
F6	Disponibilidad de 64% de uva para aumentar producción de vino	0,05	4	0,20
F7	Modernas planta productiva y bodega guarda ubicadas en el fundo	0,04	3	0,12
F8	Desarrollo de agricultura medioambientalmente sustentable	0,03	3	0,09
F9	Experiencia en penetración del segmento Premium en canal on-trade	0,02	3	0,06
F10	Capacidades como exportador de vino Premium ya desarrolladas	0,01	3	0,03
F11	El talento, motivación y la rápida capacidad de adaptación del personal	0,01	3	0,03
F12	Viña Calyptra es un socio comercial confiable con políticas estables	0,01	3	0,03
N°	Debilidades	P	C	R
D1	El volumen de producción es bajo, limitando las economías de escala	0,08	1	0,08
D2	El presupuesto de marketing es bajo respecto a la industria	0,07	1	0,07
D3	Falta desarrollo de la imagen de marca y estrategia de comunicación	0,06	1	0,06
D4	Las ventas de vino se concentran fuertemente Chile y Brasil	0,05	1	0,05
D5	Dependencia de la reputación y trabajo del enólogo	0,04	1	0,04
D6	Incipiente conocimiento del mercado de Japón	0,03	1	0,03
D7	La distancia de Chile a Japón genera altos gastos de transporte	0,03	1	0,03
D8	Alta rotación del personal de ventas	0,02	1	0,02
D9	El etiquetado homogéneo carece de diferenciación clara de categoría	0,02	1	0,02
D10	El diseño y contenido de la página web es deficiente	0,01	2	0,02
D11	No se cuenta con certificaciones GMP, ISO, HACCP, Fair Trade, etc	0,01	2	0,02
D12	Disponibilidad de recursos humanos puede limitar el crecimiento	0,01	2	0,02
	Total	1,00		2,60

Nota. El significado de las abreviaturas es: P: Ponderación; C: Clasificación; R: Resultado.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis CAME planteará estrategias para mejorar la situación interna de la empresa.

5.5.4.2. Matriz MEFE

La Tabla 10 presenta la matriz MEFE con los resultados del entorno. Como se observa en la Tabla 10 el resultado ponderado es 2.51 y está levemente sobre el valor promedio que representa el equilibrio entre las oportunidades y amenazas del entorno. Este resultado muestra un leve predominio de las oportunidades sobre las amenazas, lo que representa una situación favorable del entorno. Por un lado, esto se puede explicar porque entre las

oportunidades están el crecimiento de la demanda e importaciones de vino en Japón, el alto precio promedio del vino en Japón y la liberación de impuestos para vinos de Chile a partir del 2019. Estos factores son altamente favorables para la venta de vino Premium desde Chile y son justamente algunas de las razones por las cuales se ha seleccionado Japón como el mercado a penetrar. Por otro lado, las amenazas como un mercado con alto nivel de competencia, la entrada de nuevos competidores y el posicionamiento del vino chileno como vino de calidad media-baja son factores que se deben mitigar.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos.

N°	Oportunidades	P	C	R
O1	El crecimiento de la demanda e importaciones de vino en Japón	0,09	4	0,36
O2	El precio promedio del vino en Japón está entre los más altos del mundo	0,09	4	0,36
O3	La liberación de impuestos para vinos de Chile a partir del 2019	0,09	4	0,36
O4	Los consumidores de vinos Premium buscan vinos únicos y de calidad	0,09	4	0,36
O5	El crecimiento de la demanda de vino proveniente de Chile	0,05	3	0,15
O6	El crecimiento de la demanda de vino en canal on-trade y off-trade	0,03	3	0,09
O7	La concentración del consumo de vino en área metropolitana de Japón	0,02	3	0,06
O8	Preferencias de consumo: vino tinto; cabernet sauvignon;	0,02	3	0,06
O9	La disminución de la producción de vino en Japón	0,01	3	0,03
O10	Los consumidores buscan recomendaciones (amigos, redes o críticos)	0,01	3	0,03
O11	Posibilidad de establecer alianza estratégica con socio de Japón	0,01	3	0,03
O12	Creciente preferencia por vinos producidos de modo ambientalmente sostenible y socialmente responsable	0,01	3	0,03
O13	Los consumidores valoran etiquetado/envasado atractivo.	0,01	3	0,03
O14	El uso de tecnología para ventas, marketing y servicio al cliente	0,01	3	0,03
N°	Amenazas	P	C	R
A1	Mercado concentrado y con alto nivel de competencia	0,09	1	0,09
A2	Entrada de nuevos competidores del Nuevo Mundo y Viejo	0,08	1	0,08
A3	Posicionamiento del vino chileno como vino de calidad media-baja	0,07	1	0,07
A4	Exceso de oferta de vino en Japón puede bajar los precios	0,06	1	0,06
A5	Posible fracaso de la empresa para alinearse con la estrategia	0,05	1	0,05
A6	Fortalecimiento del peso chileno afecta la competitividad para exportar	0,04	1	0,04
A7	Crisis económica y reducción del consumo de bienes de lujo	0,03	2	0,06
A8	Aumento de barreras no arancelarias y/o impuestos al vino en Japón	0,02	2	0,04
A9	Creciente preocupación por salud / controlar el consumo de alcohol	0,01	2	0,02
A10	Pocos proveedores de botellas y corchos en industria del vino en Chile	0,01	2	0,02
	Total	1,00		2,51

Nota. El significado de las abreviaturas es: P: Ponderación; C: Clasificación; R: Resultado.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis CAME planteará estrategias para mejorar la situación en el entorno.

5.5.4.3. Análisis CAME

En esta sección se realizará un análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar) para plantear estrategias en función de los hallazgos del análisis FODA que definen la posición actual de la empresa.

Estrategias de reorientación

Objetivo: Aprovechar las oportunidades para corregir (C) las debilidades.

- Aumentar la producción para mejorar las economías de escala.
- Aumentar las ventas para mejorar políticas de marketing (aumentar presupuesto).
- Reformular los atributos de los productos para mejorar imagen de marca.
- Buscar reconocimiento de críticos locales para mitigar falta de certificaciones.

Estrategias de supervivencia

Objetivo: Afrontar (A) las amenazas no dejando crecer las debilidades.

- Penetrar mercado de Japón para diversificar los mercados internacionales.
- Apuntar a los nichos de mercado menos saturados en Japón para evitar concentración.
- Poner en marcha procesos de innovación para mejorar competitividad.
- Implementar planes de formación a personal y clientes.

Estrategias defensivas

Objetivo: Mantener (M) las fortalezas afrontando las amenazas del mercado.

- Potenciar atributos de calidad el vino de Calyptra para diferenciarse de competidores.
- Vender vinos calidad Premium o superior para mitigar los gastos de transporte.

Estrategias ofensivas - posicionamiento

Objetivo: Explotar (E) las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado.

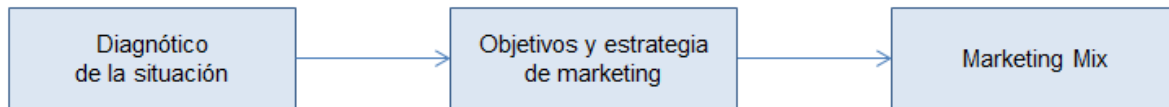
- Resaltar las ventajas de la posición de Viña Calyptra frente a los competidores.
- Lanzar nuevo producto diseñado para el mercado de Japón.

A partir de las estrategias planteadas en el análisis CAME, se desarrollará la planificación estratégica y el plan de acción para cumplir con los objetivos del plan estratégico que se definirán en la siguiente sección.

6. PLAN ESTRATEGICO

En esta sección se propondrá un plan estratégico a partir de toda la información reunida en las secciones precedentes, pues debe ser consistente con la estrategia de la empresa y los análisis externos e internos. El plan estratégico comprenderá el planteamiento de los objetivos de marketing y negocios, los planes estratégicos de marketing y negocios y el plan de acción como se presenta en la Ilustración 13.

Ilustración 13. Método de formulación del plan estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO

El objetivo general del plan estratégico es diseñar una estrategia de penetración de los vinos Premium de Viña Calyptra para ampliar su cobertura al mercado de Japón.

6.1.1. Objetivos de negocios

Los objetivos de negocios del plan estratégico son:

- Aumentar la producción para mejorar las economías de escala.
- Penetrar mercado de Japón para diversificar las exportaciones.
- Recuperar la inversión inicial en un período máximo de 6 años.
- Obtener una tasa interna de retorno sobre el 10%.
- Identificar y corregir las brechas que inhiben la competitividad.

6.1.2. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing del plan estratégico son:

- Crear conocimiento de producto y fomentar la prueba, comunicando la identidad única y diferenciadora del origen como el máspreciado valor agregado del vino.
- Desarrollar un plan de inversión más agresivo y enfocado para generar mayor impacto en el mercado objetivo.
- Posicionar a Viña Calyptra en Japón como un productor de vino Premium de clase mundial.

6.2. ESTRATEGIAS

6.1.1. Estrategias de negocios

A continuación se presentan las estrategias de negocios:

1. Aumentar la producción para mejorar las economías de escala.

Se propone un aumento de producción de 7.350 litros de vino equivalentes a un 14% de aumento como se explicará en detalle en la sección 6.1.2.1.1.

2. Penetrar mercado de Japón para diversificar las exportaciones.

Se ha seleccionado Japón por ser el mercado más atractivo de acuerdo al método de selección aplicado en la sección 5.1.2.

3. Recuperar la inversión inicial en un período máximo de 6 años.

Se propondrá una inversión inicial que permita asegurar suficiente presupuesto para cumplir con este objetivo. El presupuesto debe ser adecuado para el nivel de competencia del mercado de Japón y comparable a los recursos de la competencia directa. Por ello, se priorizará la asignación de recursos para tener el mayor impacto, diferenciando las inversiones por su potencial y desarrollando los planes comerciales de acuerdo a la realidad local. Esto se detallará en el presupuesto de marketing en la sección 7.1.

4. Obtener una tasa interna de retorno sobre el 10%.

Para que el negocio sea rentable es importante desarrollar inteligencia de mercado y monitoreo para contribuir a la toma de decisiones mediante la compilación y el análisis sistemático de información para mejorar las capacidades de diagnóstico en el mercado de Japón y así contribuir a generar una visión del futuro. Además esto ayudará a alinear al personal con la estrategia. Diversas estrategias relacionadas con aumentar la rentabilidad se explican a en la sección 6.1.2.

5. Identificar y corregir las brechas que inhiben la competitividad.

Se debe incorporar al personal en el proceso de planificación y mantener una comunicación permanente con respecto a las actividades y los resultados. El mantener la comunicación dentro de la empresa permitirá que las personas entiendan los objetivos de la empresa, las estrategias y los resultados obtenidos. Esto mantendrá una mejor alineación y contribuirá a una mayor eficacia de la estrategia.

6.1.2. Estrategias de marketing

En esta sección se desarrollará el marketing mix que incluirá las estrategias para el producto, precio, punto de venta y promoción para cumplir con los objetivos del Plan Estratégico. En la Ilustración 14 se presenta el modelo que se utilizará para definir las estrategias de marketing [10].

Ilustración 14. Modelo de marketing mix.



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong. 2008.

6.1.2.1. Producto

La estrategia del producto comprende la elección de los beneficios tangibles e intangibles que entregará el producto por lo que hay que considerar las distintas dimensiones que este posee. En esta sección se revisarán las características del vino y el envasado que permiten diferenciar el producto de sus competidores, así como también, las adaptaciones necesarias para cumplir con los requisitos necesarios para entrar al mercado de Japón y también para agregar valor a la marca de acuerdo con las características valoradas por el consumidor japonés de vino Premium. El objetivo de la estrategia del producto es que los consumidores diferencien los productos de Viña Calyptra de los productos de los competidores y que se formen una imagen positiva de los productos de Viña Calyptra a través del tiempo para la creación de la imagen de la marca. Para ello, los consumidores tienen que identificar los beneficios que posee el producto y conocer la visión que se encuentra detrás de la marca para establecer una relación basada en la confianza.

6.1.2.1.1. Vino

A continuación se destacan algunos aspectos claves de la estrategia actual del producto y que se mantendrán para la penetración del mercado japonés.

Diferenciación

A través de la estrategia de diferenciación lo que se busca es que el vino sea percibido por los clientes como exclusivo para justificar un precio superior. En el caso de Viña Calyptra la propuesta de valor se basa en comunicar la identidad única y diferenciadora del origen como el máspreciado valor agregado del vino. Para ser una empresa competitiva se ha privilegiado la calidad de los vinos por sobre la reducción en los costos en el proceso de producción y además se ha mantenido al enólogo cuyo trabajo ha contribuido en gran medida a alcanzar el nivel logrado. Esto le ha permitido captar y fidelizar a sus clientes con precios altos pero competitivos para el segmento Premium.

Foco Premium

La estrategia productiva y comercial siempre ha estado orientada a desarrollar la categoría de vinos Premium, el cual tiene un potencial de crecimiento muy atractivo y un nivel de márgenes de utilidad mayor al promedio de la industria. El posicionamiento de la marca Zahir a nivel nacional e internacional con el reconocimiento de los más importantes críticos de vino del mundo son una prueba del éxito de haber conseguido un producto de la calidad deseada.

Consistencia

Viña Calyptra produce sus vinos solamente con uvas del fundo “Santa Cruz de Coya” en el Valle del Cachapoal. La integración vertical hacia atrás de la empresa que opera sus propias viñas, planta productiva y bodega de guarda (las cuales están ubicadas en el mismo fundo) le permite mantener un estricto control de la calidad de la uva. Esto sumado al trabajo del enólogo le ha permitido obtener una calidad consistente en sus vinos. Si bien se siguen procesos exhaustivos para el aseguramiento y control de calidad de las vides y el vino, existe una oportunidad de mejora en la implementación de una certificación (GMP, ISO, HACCP, Fair Trade, etc.) para estandarizar los procedimientos y asegurar la calidad del producto. Para asegurar la consistencia del producto se ha descartado la posibilidad de comprar vino a otros productores para exportarlo a Japón bajo la marca de Viña Calyptra.

Portafolio especializado

Viña Calyptra ha desarrollado un portafolio de vinos muy especializado, con marcas bien posicionadas en sus categorías y que comparten el endoso de la marca Viña Calyptra.

A continuación se presentan las adaptaciones que se harán a la estrategia del producto para la penetración del mercado japonés.

Aumento de producción

Como se mencionó anteriormente, hay un excedente de uva vinífera de alta calidad de 126.000 kg que es equivalente al 64% de la producción total. Dado que la producción actual es de 52.650 litros de vino y la capacidad de la planta es de 60.000 litros de vino, en este estudio se propondrá un aumento de producción de 7.350 litros de vino,

equivalentes a un 14% de aumento. Si bien este aumento requeriría de una inversión de equipamiento (barricas y cubas principalmente), esto permitirá mejorar las economías de escala y permitirá diversificar las exportaciones de vino al mercado de Japón.

Elección de cepas

Para determinar el mix de productos se considerarán las tendencias de consumo en Japón y la disponibilidad de cepas y calidades de uva de Viña Calyptra.

Por un lado, las ventas de vino el año 2014 tuvieron una proporción de vino tinto, rosé y blanco de 6:1:3 app. y una tasa CAGR en valor de ventas de vino tinto, rosé y blanco de 3.8%, 7.9% y 4.6% respectivamente entre 2009 y 2014. En cuanto a las cepas con mayor demanda en el mercado japonés son para el vino tinto: Cabernet Sauvignon (30%), Merlot (25%) y Pinot Noir (20%), mientras que para el vino blanco son: Chardonnay (33%) y Sauvignon Blanc (23%). El vino rosé no tiene participaciones de cepas sobre 5%, por lo que no será considerado en el product mix.

Por otro lado, la disponibilidad de uva son 36.000 kg de Cabernet Sauvignon, 25.000 kg de Chardonnay, 35.000 kg de Merlot, 20.000 kg de Pinot Noir y 10.000 kg de Sauvignon Blanc.

De este modo, el product mix quedara compuesto por 65% de vino tinto y 35% de vino blanco. Las proporciones de las cepas para el vino tinto serán: Cabernet Sauvignon, Merlot y Pinot Noir de 3:2.5:2, mientras que para el vino blanco serán: Chardonnay y Sauvignon Blanc de 3:2.

Finalmente, las calidades vino que se producirán serán Súper Premium, Ultra Premium e Icono y se privilegiará producir la mayor calidad posible en función de la calidad de uva que haya disponible. Es importante notar que no se han considerado los vinos de calidad Premium correspondientes a la marca Vivendo en ninguna de sus variedades de cepas debido a que el bajo volumen que se produciría y su bajo margen dificultarían cumplir con los objetivos de negocios planteados para este plan estratégico. Tampoco se ha considerado la cepa Syrah ya que no existen excedentes de uva.

Nuevo Producto

Considerando que los consumidores de vinos Premium buscan vinos únicos y de calidad, se lanzará un nuevo producto diseñado para el mercado de Japón. Esta será una línea de ensamblajes llamada Assamblage Japan, a similitud de las ediciones limitadas de Assamblage Brasil. Su comercialización será esporádica (para no canibalizar los otros productos) y tendrá un precio igual o mayor a los productos de línea para que sea percibido como un producto único. Este producto sólo aparecerá cuando no se ocupen mezclas de uvas de distintas cepas en proporciones diferentes a las formulas estándar por decisión del enólogo.

A partir de la información anterior, en la Tabla 11 se presentan las cajas de cada cepa de vino por categoría de calidad. Este plan de producción corresponde al quinto año del

proyecto y los años anteriores se calcularon basados en las “proyecciones de los próximos años” presentados en la Sección 5.4.2.2.

Tabla 11. Producción para Japón de Viña Calyptra.

Cepa	Categoría de vino				N° cajas / cepa	Porcentaje / cepa
	Premium	Súper Premium	Ultra Premium	Icono		
	Vivendo	G. Reserva	Inédito	Zahir		
Chardonnay	-	172	-	-	172	21%
Sauvignon Blanc	-	114	-	-	114	14%
Cabernet Sauvignon	-	-	-	71	71	9%
Merlot / C.S. (*)	-	191	127	-	318	39%
Pinot Noir	-	142	-	-	142	17%
N° cajas / calidad	-	618	127	71	817	100%
Porcentaje / calidad	-	76%	16%	9%		

(*) El Ensamblaje Japón corresponde a una mezcla Merlot / C.S categoría Súper Premium.

Fuente: Elaboración propia con datos de Viña Calyptra.

A partir del plan de producción presentado en la Tabla 11 se procederá a hacer la proyección financiera del proyecto en la sección 7.2.2. En el Anexo 1 se presentan las fichas técnicas de los vinos de Viña Calyptra [13].

6.1.2.1.2. Envasado

La presentación del envase del vino es un elemento muy importante en la propuesta de valor ya que un mismo producto puede ser más atractivo cuando está envasado en la presentación adecuada. El enólogo es quién supervisa la selección y diseño de las etiquetas, contra-etiquetas, texto de las etiquetas, botellas, corchos, cápsulas y cajas. Cada uno de estos elementos contribuye a la experiencia de consumo del cliente y le entregan información sobre la calidad del vino en el interior la botella.

Etiquetado

La etiqueta y contra-etiqueta deben ser estéticamente atractivas, informativas, y reflejar la identidad de Viña Calyptra. Estas se deben rediseñar para el mercado de Japón para que cumplan los requerimientos legales, las expectativas de los clientes y contengan información en japonés si es necesario. Evaluar solicitar el trabajo a un diseñador japonés, pero sin perder la identidad de origen. La impresión es realizada por la empresa Tecnicolor.

Botella

En general una botella de buena calidad se asocia a un vino de buena calidad. El proveedor actual es Cristalerías Toro que es una empresa de renombre en la industria del vino en Chile. Para la selección de las botellas se sigue la tradición Europea con botellas de 750 cc y los criterios para la selección de las botellas que se utilizarán para exportar a Japón se presentan en la Tabla 12 [13].

Tabla 12. Botellas utilizadas para cada tipo de vino.

Variedad	Tipo de botella		
	Borgoña	Burdeos	Volumen cc
Chardonnay	Verde	-	750
Sauvignon Blanc	-	Blanca	750
Pinot Noir	Verde	-	750
Cabernet Sauvignon	-	Verde	750
Cabernet S./Merlot	-	Verde	750

Fuente: Elaboración propia con datos de Viña Calyptra.

Cápsulas

Las cápsulas dan un aspecto profesional a la presentación de la botella. Dado que las cápsulas son solamente un elemento estético, se debe asegurar que la cápsula complemente el diseño de la etiqueta y la botella. Viña Calyptra utiliza cápsulas de estaño, muy elegantes, que transmiten la calidad del vino al abrirlo y serán las que se utilizarán para exportar a Japón. El proveedor es Ramondin S.A que es un proveedor español de gran renombre.

Corchos

Viña Calyptra utiliza sólo corcho natural que es el material de sellado tradicional y el preferido por los consumidores del segmento objetivo. El corcho natural sigue la tradición vitivinícola europea y los consumidores se han acostumbrado a este material para el sellado ya que permite agregar sofisticación a la experiencia de beber vino y refuerza la imagen que se quiere dar. El proveedor elegido es la empresa ACI Chile y los tipos de corcho que se utilizarán para exportar a Japón se presentan en la Tabla 13 [13].

Tabla 13. Corchos utilizados para cada calidad de vino.

Calidad de vino	Tipo de corcho	
	Calidad	Tamaño
Icono	Flor	49x24
Ultra Premium	Primera	44x24
Super Premium	Primera	49x24
Premium	Segunda	44x24

Fuente: Elaboración propia con datos de Viña Calyptra.

Papel sulfito

Es usado para envolver la botella en el interior de la caja y así evitar que se dañe la etiqueta. La impresión del papel sulfito será diseñada por el mismo diseñador de la etiqueta.

Cajas

El tipo de caja y el número de botellas por caja son los elementos finales del envasado. Viña Calyptra utiliza cajas de cartón para 12 botellas de 750 mL que es el estándar en la industria del vino embotellado y es la que se utilizará para exportar a Japón. El proveedor seleccionado es International Paper ya que ofrece buena relación precio-calidad y cumple con los estándares de exportación. La caja debe llevar impreso el logo, la variedad y el año de cosecha y será diseñada por el mismo diseñador de la etiqueta. Las cajas deben cumplir con los requerimientos legales para que el producto pueda ingresar en Japón.

Pallets

Se utilizan para montar las cajas e introducirlas en el contenedor. Viña Calyptra utiliza pallets de tamaño estándar de 1.0 m x 1.2 m y es el que se utilizará para exportar a Japón cumpliendo los requerimientos legales para que el producto pueda ingresar en Japón.

6.1.2.2. Precio

La Tabla 14 presenta la lista de precios de tienda online para botellas de vidrio de 750 mL de Viña Calyptra para entrega en Santiago y muestra también el precio equivalente en JPY [13]. Estos precios son referenciales y similares a los sugeridos para el cliente final. En cuanto a los valores para los intermediarios, estos varían dependiendo principalmente del tamaño del pedido y del punto de entrega.

Tabla 14. Lista de precios de tienda online de Viña Calyptra.

Calidad	Nombre	Variedad	Precio CLP	Pts.	Precio JPY
Icono	Zahir	Cabernet Sauvignon	58.000	95	9.627
Premium	Inédito	Cabernet S./ Merlot	20.000	92	3.320
Gran Reserva	Sauvignon Blanc G.R.	Sauvignon Blanc	15.000	94	2.490
Gran Reserva	Chardonnay G.R.	Chardonnay	14.200	93	2.357
Gran Reserva	Assemblage G.R.	Cabernet S./ Merlot	14.200	93	2.357
Gran Reserva	Pinot Noir G.R.	Pinot Noir	14.200	-	2.357
Gran Reserva	Solvita Late Harvest	Sauvignon Blanc	11.000	90	1.826
Varietal	Sauvignon Blanc Vivendo	Sauvignon Blanc	6.000	-	996
Varietal	Chardonnay Vivendo	Chardonnay	6.000	90	996
Varietal	Rosé Vivendo	Cabernet Sauvignon	5.200	90	863
Varietal	Assamblage Vivendo	Cabernet S./ Merlot	7.900	-	1.311

Fuente: Elaboración propia con datos de Viña Calyptra.

Para fijar los precios Viña Calyptra utiliza un objetivo de precios status quo. Con este objetivo se intenta evitar la competencia de precios, para fomentar la competencia en factores distintos al precio. Por lo tanto, se fijan precios para coincidir o asimilarse a los precios de competidores directos. A continuación se muestran para 3 cepas los mayores puntajes y sus precios en Chile según la Guía Descorchados 2012, 2013 y 2014.

Cabernet Sauvignon

95, Calyptra, Zahir 2008, Cachapoal (CLP\$58.000) -> 2012

96, Clos Quebrada De Macul, Domus Aurea 2008, Maipo (CLP\$60.000) -> 2013

Sauvignon Blanc

94, Morandé, Edición Limitada 2010, Casablanca (CLP\$11.500) -> 2012

94, Ribera Del Lago, Laberinto Cenizas De Barlovento 2011, Maule (CLP\$13.200) -> 2012

95, Casa Marín, Cipreses Vineyard, Sauvignon Blanc 2011, Lo Abarca (CLP\$18.900) -> 2013

96, Tabalí, Talinay, Sauvignon Blanc 2013, Limarí (CLP\$13.500) -> 2014

Chardonnay

94, Tabalí, Talinay Camanchaca Vineyard 2010, Limarí (CLP\$12.500) -> 2012

94, Tabalí, Talinay, Chardonnay 2011, Limarí (CLP\$13.990) -> 2013

96 Aquitania, Sol De Sol, Chardonnay 2010, Malleco (CLP\$19.990) -> 2014

De este modo, se muestra la relación de puntaje y precio entre los vinos de Viña Calptra y los mejores vinos de Chile. Para fijar los precios en Japón también se propondrá al distribuidor utilizar un objetivo de precios status quo, fijando precios similares a los vinos de la misma cepa que tengan puntuaciones similares a las entregadas por los críticos internacionales de vino. Cabe destacar que el precio al consumidor final en Japón puede llegar a ser un 50% más alto que el precio en Chile. En el Anexo 5 se presenta una base de datos con precios de referencia de vinos en Japón [5].

6.1.2.3. Punto de venta

Canales

La estrategia de Viña Calyptra ha estado marcada por la orientación a exportar, pues desde sus inicios comenzó exportando a Brasil, destino que hoy consume un 36% de las ventas en valor. Si bien se ha buscado la penetración de nuevos mercados y la diversificación de los destinos, no se ha logrado un posicionamiento claro en otros mercados. El éxito en el mercado de Brasil se explica en gran medida por el fortalecimiento de los canales de distribución mediante la construcción de relaciones estratégicas con distribuidores especializados en el canal on-trade. Este canal ha sido fundamental para consolidar una imagen de calidad y la venta de vinos con mayor valor agregado. Dado el incipiente conocimiento del mercado y los requerimientos legales de Japón, resulta un primer paso lógico el establecer una alianza estratégica de largo plazo con un distribuidor de Japón que tenga experiencia y contactos en el segmento de consumidores objetivo. En el Anexo 6 se entregan los datos de contacto de importadores y/o distribuidores de vinos en Japón [12]. Una vez que se encuentre un distribuidor idóneo, es necesario que personal de la empresa viaje a Japón para comenzar a establecer una relación de confianza con los distribuidores. También durante esta visita se debe capacitar al distribuidor para que pueda ofrecer el vino a sus clientes con un mejor conocimiento del valor agregado de cada vino. Las estrategias que se utilizarán para penetrar en el canal on-trade buscarán estimular la demanda a través de una mayor exposición y educación. Para ello es necesario crear y fomentar las relaciones con las personas involucradas en el canal on-trade, dándole la oportunidad de probar los vinos de

Viña Calyptra, y reforzando el uso de la información entregada en las catas como argumentos de venta.

Como se revisó anteriormente, la demanda de vino ha crecido en ambos canales on-trade y off-trade. Sin embargo, es conveniente focalizar la penetración en el canal on-trade ya que es el canal de distribución con más ventas en el segmento de vinos Premium y además es el canal donde la empresa se ha enfocado históricamente.

Respecto a la elección de la ciudad o región de Japón para focalizar la penetración, se propone las prefecturas de Tio, Kawasaki, Chiba y Saitama ubicadas en la región de Kanto ya que representa el 50,9% del consumo total de vino de Japón.

6.1.2.4. Promoción

El objetivo es mejorar el posicionamiento en los segmentos claves a través de la construcción de la imagen de marca alineado con el posicionamiento deseado. Los esfuerzos de promoción tienen como objetivo tanto a líderes de opinión, como a intermediarios y consumidores finales. Además de intensificar la presencia y participación activa de Viña Calyptra en las redes sociales y blogger de degustación en las que participan los consumidores del segmento objetivo, también se desarrollaran actividades de promoción que se centrarán en educar e influir a: importadores, distribuidores, prensa especializada, compradores on-trade, sommeliers y líderes de opinión. Estas actividades promocionales incluirán:

- Organización de catas
- Degustaciones de blogger on-line
- Participación en ferias
- Publicación de boletines
- Publicidad en prensa del vino
- Promociones on-trade y en tiendas de vino.
- Desarrollo de inteligencia de mercado
- Página Web

En el Anexo 7, 8 y 9 se presentan las ferias, asociaciones y tiendas de vino de la industria del vino en Japón respectivamente [12]. Otras actividades promocionales estarán relacionadas con el trabajo conjunto con ProChile, Vinos de Chile y Fundación Imagen de Chile para alinearse y sacar provecho de los programas e iniciativas que desarrollan estas entidades en Japón, asegurando además la coordinación con las estrategias de Viña Calyptra.

Para la ejecución de estas actividades de promoción es necesario que un representante de Viña Calyptra viaje a Japón a coordinar personalmente estas iniciativas y así ganar notoriedad en el nuevo mercado. Dada la gran cantidad de trabajo que involucra la penetración del mercado de Japón y a que actualmente no hay recursos humanos disponibles para atender este mercado ya que actualmente sólo hay un vendedor part-time que trabaja a comisión y que cubre las ventas nacionales e internacionales. Por lo

tanto, se propone contratar para la fuerza de ventas a un vendedor para que se haga cargo de las ventas internacionales, incluyendo la puesta en marcha de este proyecto. El vendedor tendrá un sueldo base fijo de mercado y un sueldo variable proporcional al margen de las ventas que logre concretar. El presupuesto de marketing para la penetración del mercado de Japón se detallará en la sección 7.1.

Imagen de marca y posicionamiento

La imagen de marca debe comunicar la identidad única y diferenciadora del origen como el máspreciado valor agregado del vino. Para entregar un mensaje más sofisticado se puede decir que Viña Calyptra ofrece al mundo no sólo vinos Premium de alta calidad, sino también vinos con identidad: vinos de origen, honestos y que son una expresión pura de su fruto y terroir. Respecto al posicionamiento, se espera posicionar a Viña Calyptra en Japón como un productor de vino Premium de clase mundial.

Un elemento único y diferenciador del portafolio de marcas es el vino ícono de Viña Calyptra llamado Zahir. Por su mayor valor agregado, este producto tiene la prioridad para ser potenciado a través de las actividades de marketing por su aporte a la imagen de marca y posicionamiento.

Un factor que puede afectar negativamente la imagen de marca es el posicionamiento del vino chileno como vino de calidad media-baja en Japón ya que el precio promedio del vino importado desde Chile es bastante más bajo que el precio promedio del vino importado desde Francia, Italia y otros países competidores. Por ello, para potenciar la imagen de marca es recomendable hacerlo como un vino del Nuevo Mundo, lo que es bien aceptado por los consumidores del segmento de vinos Premium de Japón.

Para conseguir credibilidad respecto a la alta calidad de los vinos, un factor importante han sido los reconocimientos recibidos por parte de dos de los más importantes críticos de vino del mundo: Jancis Robinson y Robert Parker. Por lo tanto, la estrategia debe considerar buscar el reconocimiento de críticos de vino importantes en el mercado de Japón. También facilitar ocasiones para degustaciones, consumo y educación de los consumidores son actividades que pueden contribuir a este propósito. Además es importante comunicar al consumidor aquellas actividades que desarrolla Viña Calyptra y agregan valor al producto, por ejemplo, la política de adopción de buenas prácticas medio ambientales en sus procesos de producción.

Finalmente, se tomará como referencia los mercados de Chile y Brasil, la estrategia de comunicación y marketing ha logrado exitosamente posicionar a Viña Calyptra en la categoría de vinos Premium en los segmentos objetivo de consumidores.

6.3. PLAN DE ACCION

A continuación se presenta el plan de acción para el plan estratégico:

Estrategia 1. Potenciar los atributos que diferencian el vino de Viña Calyptra.

Oportunidad: Los consumidores de vinos Premium buscan vinos únicos y de calidad.

- Comunicar los aspectos de la estrategia actual que como: diferenciación del producto, foco en vinos Premium, portafolio de marcas especializado y distribución en canal on-trade.
- Sofisticar el mensaje: Viña Calyptra ofrece al mundo no sólo vinos Premium de alta calidad, sino también vinos con identidad: vinos de origen, honestos y que son una expresión pura de su fruto y terroir.
- Definir las actividades para los productos prioritarios que permitan educar a los consumidores acerca de estos y además aumentar su presencia en el mercado de Japón.

Amenaza: Dependencia de la reputación y trabajo del enólogo.

- Implementar estrategias para retener al enólogo.
- Comunicar la identidad única y diferenciadora del origen como el máspreciado valor agregado del vino.
- Implementar certificación (GMP, ISO, HACCP, Fair Trade, etc.) para estandarizar los procedimientos y asegurar la calidad del producto.

Amenaza: Posicionamiento del vino chileno como vino de calidad media-baja

- Potenciar vinos con mayor valor agregado. El vino ícono de Viña Calyptra llamado Zahir es un elemento único y diferenciador.
- Trabajar con ProChile, Vinos de Chile y Fundación Imagen de Chile para alinearse y sacar provecho de los programas e iniciativas que desarrollan estas entidades en Japón, asegurando además la coordinación con las estrategias de Viña Calyptra.
- Mostrar las tradiciones culinarias chilenas relacionadas con el vino.

Estrategia 2. Desarrollar sistema para captar y aumentar la cartera de clientes.

Oportunidad: El crecimiento de la demanda e importaciones de vino en Japón.

- Aumentar en un 14% la producción actual, aprovechando el 64% de uva disponible para mejorar economías de escala y aumentar el margen.

Oportunidad: Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con socio de Japón.

Amenaza : Incipiente conocimiento del mercado de Japón

- Establecer alianza estratégica con distribuidor de Japón que tenga experiencia y contactos en el segmento de consumidores objetivo. Viña Calyptra tiene entre sus fortalezas ser un socio comercial confiable con políticas estables.
- Promocionar personalmente en Japón los productos de Viña Calyptra es necesario para ganar notoriedad en el nuevo mercado.

Oportunidad: El precio promedio del vino en Japón está entre los más altos del mundo.

Amenaza: Exceso de oferta de vino en Japón puede bajar los precios.

- Fijar precios con un objetivo de fijación precios status quo, tomando como referencia vinos con puntuaciones similares.

Estrategia 3. Apuntar a los nichos de mercado menos saturados en Japón.

Oportunidad: Preferencia de consumo de vino se concentra un 60% app. en 5 cepas.

- Priorizar la producción de vino de aquellas cepas con mayor consumo en Japón y de la(s) cual (es) Viña Calyptra tenga disponibilidad de uva vinífera que cumpla los estándares de calidad. En este caso coinciden las cepas con mayor demanda y disponibilidad que son: Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot Noir, Chardonnay, Sauvignon Blanc.

Oportunidad: El crecimiento de la demanda de vino en canal on-trade y off-trade.

- Focalizar la penetración en canal on-trade que es el canal de distribución con más ventas en el segmento de vinos Premium y además es el canal donde la empresa tiene experiencia.

Oportunidad: La concentración del consumo de vino en el área metropolitana de Japón.

- Focalizar la penetración en las prefecturas de Tio, Kawasaki, Chiba y Saitama ubicadas en la región de Kanto que representa el 50,9% del consumo total de vino de Japón

Estrategia 4. Reformular atributos de los productos.

Oportunidad: Los consumidores valoran etiquetado/envasado atractivo.

- Rediseñar las etiquetas para el mercado de Japón para que cumplan los requerimientos legales, las expectativas de los clientes y traducir al

Japonés. Evaluar solicitar el trabajo a un diseñador japonés, pero sin perder la identidad de origen.

Estrategia 5. Lanzar nuevo producto diseñado para el mercado de Japón.

Oportunidad: Los consumidores de vinos Premium buscan vinos únicos y de calidad

Desarrollar una línea de ensamblajes llamada Assamblage Japan, a similitud de las ediciones limitadas de Assamblage Brasil. Es esporádica su comercialización (para no canibalizar los otros productos) y con un precio igual o mayor a los productos de línea para que sea percibido como un productos únicos. Este producto sólo aparecerá cuando no se ocupen mezclas de uvas de distintas cepas en proporciones diferentes a las formulas estándar por decisión del enólogo.

Estrategia 6. Utilizar procesos de innovación para mejorar competitividad.

Oportunidad: Preferencia por vinos producidos de manera ambientalmente sostenible.

- Comunicar que Viña Calyptra tiene como política la adopción de buenas prácticas medio ambientales en sus procesos de producción.

Oportunidad: El uso de tecnología para ventas, marketing y servicio al cliente.

- Participar activamente en las redes sociales y blogger de degustación en las que participan los consumidores del segmento objetivo.

Estrategia 7. Mejorar las políticas de marketing.

Amenaza: Posible fracaso de la empresa para alinearse con la estrategia.

- Propuestas:
- Aumentar presupuesto de marketing.
 - Desarrollar la imagen de marca y estrategia de comunicación.
 - Implementar medidas para retener al personal de ventas.
 - Mejorar contenido y diseño de página web. Traducir al Japonés.
 - Disponibilidad de recursos humanos puede limitar el crecimiento por incapacidad de atender mercados de Japón. Contratar un vendedor.

Estrategia 8. Resaltar la ventaja de la posición de Viña Calyptra frente a los competidores.

Oportunidad: Los consumidores buscan recomendaciones (amigos, redes o críticos).

Propuestas: • Dar credibilidad de la alta calidad de los vinos buscando el reconocimiento de críticos de vino que sean referentes en el mercado de Japón.

• Facilitar ocasiones para degustaciones, consumo y educación de los consumidores.

Amenaza: Pocos proveedores de botellas y corchos en industria del vino en Chile.

Propuestas: • Viña Calyptra es un socio comercial confiable con políticas estables, por lo cual se deben establecer relaciones comerciales de largo plazo.

Amenaza: Fortalecimiento del peso chileno afecta la competitividad para exportar.

Propuestas: • Tener solidez financiera permite enfrentar tipos de cambio adverso. Ante problemas de producción permite comprar uva lo que es importante ya que no hay producto alternativo al vino que sustente la empresa.

Estrategia 9. Implementar planes de formación.

Oportunidad: Los consumidores buscan recomendaciones (amigos, redes o críticos)

Propuestas: • Capacitar al distribuidor en Japón para que pueda ofrecer el vino a sus clientes con un mejor conocimiento del valor agregado de cada vino y evitar confusiones con el posicionamiento del vino chileno como vino de calidad media-baja.

Propuestas: • Capacitar al personal de Viña Calyptra para establecer relaciones de negocios con personas de la cultura de Japón.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1. PRESUPUESTO DE MARKETING

La Tabla 15 presenta la inversión inicial y el presupuesto anual del plan de marketing.

Tabla 15. Presupuesto del plan de marketing.

Inversión inicial del plan de marketing	Valor
Pasajes y viáticos para vendedor a Japón	3.000.000
Capacitación del vendedor	300.000
Capacitación de vendedor a distribuidor sobre los productos	600.000
Re-diseño de página web y traducción a Japonés	1.100.000
Diseño etiquetas y otros elementos de empaque	400.000
Asesoría de negocios con Japón	800.000
Total de Inversión	CLP \$ 6.200.000

Presupuesto anual del plan de marketing	Valor Anual
Mantenimiento de la página web	400.000
Vendedor (15% del sueldo anual al prorratearlo)	5.400.000
Envío de muestras	1.800.000
Publicaciones	2.000.000
Publicación en páginas amarillas on-line	
Publicación en revista del rubro	
Publicación en página web del rubro	
Total de Inversión	CLP \$ 9.600.000

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, la inversión inicial del plan de marketing se estima en CLP\$ 6.200.000 y el presupuesto anual del plan de marketing se estima en CLP\$ 9.600.000.

7.2. EVALUACIÓN ECONOMICA

7.2.1. Supuestos y consideraciones

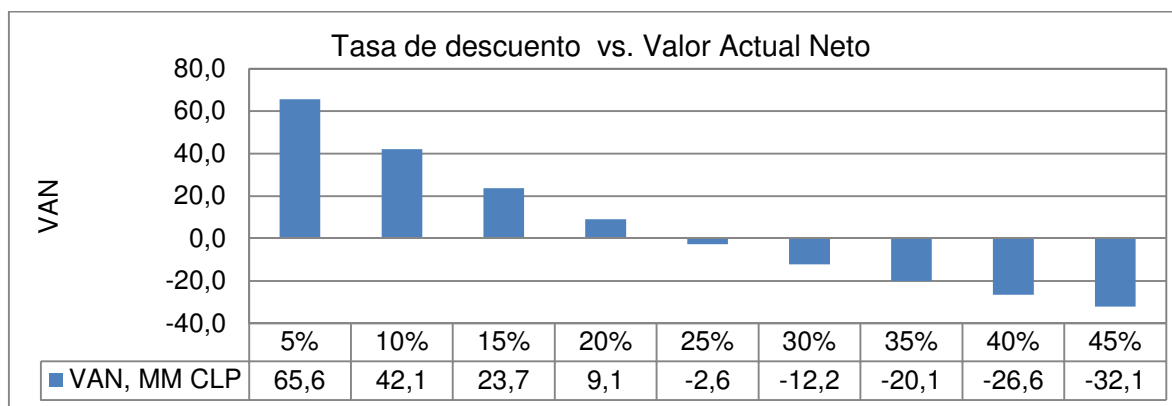
La evaluación económica considerará los siguientes supuestos y consideraciones:

- La evaluación se ha efectuado a valores totales y en pesos chilenos.
- Se ha considerado un periodo de 2 años desde que los vinos se almacenan en la bodega de guarda (en barrica o botella según el tipo de vino) antes del inicio de las ventas. Por ello se ha considerado un inventario inicial que cubra ese periodo.
- Se ha considerado un período de evaluación de 6 años a partir del inicio de las ventas.
- La producción objetivo al final del periodo estudiado son 9.800 botellas (ver Sección 6.1.2.1.1).
- Los activos fijos netos considerados son 50 barricas de roble y 1 cuba de acero.
- Los costos de producción y los gastos de administración del proyecto se han estimado prorrateando el total de estos ítems considerando un aumento de 15% de producción.
- El costo del vendedor se incluyó en los gastos de marketing y ventas y al proyecto se cargó sólo un 15% de su sueldo ya que se ocupará de todas las ventas de Calyptra.

7.2.2. Proyección financiera

En esta sección se presenta la proyección financiera. El Anexo 10 en las Tablas 30, 31, 32, 33, 34 y 35 se presenta el detalle de los cálculos financieros e incluye la amortización, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), los activos/inventario/capital de trabajo, el balance general y la estructura contable respectivamente. Entre estos, los datos más significativos son el VAN y el TIR. El VAN es el valor presente de los flujos de caja futuros originados por la inversión. El VAN obtenido fue CLP \$ 42.130.671, lo que muestra que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida. La TIR es la tasa de descuento con la que el valor actual neto es igual a cero. La TIR obtenida fue 23,78%, es decir, el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida. En la Ilustración 15 se presenta la relación entre el VAN y la TIR.

Ilustración 15. Relación entre VAN y TIR.



Fuente: Elaboración propia.

El Anexo 11 presenta el detalle de los cálculos de la rentabilidad del proyecto. Entre estos, los datos más significativos son la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) y el Promedio Ponderado del Costo de Capital (PPCC o WACC). La TMAR es el rendimiento del negocio esperado por el inversionista. El TMAR obtenido fue 11.51%. El PPCC es una tasa de descuento que mide el coste de capital promedio ponderado entre los recursos ajenos y los recursos propios. Por ello, se consideró una razón de apalancamiento de la inversión de 17% y así el PPCC obtenido fue 11.01%.

7.2.3. Análisis de escenarios

En esta sección se presenta el análisis de escenarios de VAN y TIR para prever un escenario optimista suponiendo un 20% sobre las ventas esperadas y un escenario pesimista suponiendo un 20% bajo las ventas esperadas. El Anexo 12 en las Tablas 36, 37 y 38 presenta los flujos de efectivo del proyecto para el escenario normal, pesimista y optimista respectivamente. La Tabla 16 resume los valores del VAN y la TIR obtenidos.

Tabla 16. VAN y la TIR para escenarios pesimista, normal y optimista.

	Escenario Pesimista -20%	Escenario Normal	Escenario Optimista +20%
VAN	\$ 26.835.885	\$ 42.130.671	\$ 57.425.457
TIR	19,23%	23,78%	27,95%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 16 se observa que incluso en el escenario pesimista se cumplen los objetivos planteados en el plan estratégico.

7.2.4. Análisis de sensibilidad

En esta sección se presenta el análisis de sensibilidad de VAN y TIR para prever una disminución del precio suponiendo un 20% bajo el valor esperado y un aumento del precio suponiendo un 20% sobre el valor esperado. El Anexo 12 en las Tablas 39 y 40 presenta los flujos de efectivo del proyecto para el escenario de aumento y disminución del precio respectivamente. La Tabla 17 resume los valores del VAN y la TIR obtenidos.

Tabla 17. VAN y la TIR para disminución y aumento de los precios.

	Disminución del precio -20%	Escenario Normal	Aumento del precio +20%
VAN	\$ 29.479.597	\$ 42.130.671	\$ 54.781.745
TIR	21,23%	23,78%	25,70%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 17 se observa que incluso ante una disminución de los precios se cumple los objetivos planteados en el plan estratégico.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis interno de Viña Calyptra, reveló que entre sus principales debilidades se encuentran que el volumen de producción es bajo lo que limita las economías de escala. Además, las ventas de vino se concentran fuertemente Chile y Brasil lo que representa un riesgo ante una baja en la demanda de alguno de estos mercados. De este modo, surge la necesidad de penetrar un nuevo mercado que permita diversificar las exportaciones y mejorar las economías de escala. Por otro lado, entre sus fortalezas se encuentra que hay un importante volumen de excedentes de uva de alta calidad, pero que actualmente se vende a otros productores de vino, lo que representa una oportunidad para actuar sobre las debilidades antes mencionadas. Además, al revisar las tendencias mundiales se encuentra que en los próximos años Asia presentará el mayor crecimiento en el consumo de vino. Así, el objetivo general de este estudio fue diseñar una estrategia de penetración de los vinos Premium de Viña Calyptra para ampliar su cobertura al mercado Asiático.

En primer lugar este estudio se enfocó en la selección del mercado Asiático con el mayor potencial comercial. La selección del mercado se basó en un método que consideró el atractivo de mercado a través de indicadores relacionados con las características económicas del país y la fuerza competitiva del mercado a través de indicadores relacionados con la posición de las exportaciones chilenas en el país analizado y otras variables que puedan favorecer la exportación de vino Premium chileno. El análisis del mapa obtenido mostro que Japón se encuentra entre los países con alto atractivo de mercado y alta fuerza competitiva. Al analizar los indicadores individualmente se eligió Japón principalmente por el tamaño del mercado de vinos Premium, el crecimiento del mercado, los precios promedio entre los más altos del mundo, la gran demanda de vino chileno y el TLC con Chile.

En segundo lugar este estudio se enfocó en determinar las ventajas competitivas de Viña Calyptra. El análisis de la estrategia competitiva de Viña Calyptra muestra que se basa en la diferenciación de sus vinos Premium a través de la alta calidad con el foco en la experiencia del cliente. Esto se sustenta en la propiedad del fundo “Santa Cruz de Coya” en una ubicación privilegiada y por el trabajo del reconocido enólogo Françoise Massoc permiten obtener una producción consistente de vinos de alta calidad y cuyos resultados han sido reconocidos por los mejores críticos de vino mundo: Jancis Robinson y Robert Parker. Tanto el enólogo y la alta calidad del vino representan ventajas competitivas sostenibles pues cumplen con las cuatro condiciones para serlo y le permitirán diferenciarse de sus competidores de una manera sostenible en el tiempo en la medida que mantenga la alta calidad de sus vinos y retenga al enólogo como parte de su equipo.

En tercer lugar este estudio se enfocó en desarrollar una estrategia de penetración en el país seleccionado para la exportación de vinos Premium de Viña Calyptra. La estrategia de penetración propone un aumento de producción de 14% (7.350 litros) con los objetivos de negocios de obtener una TIR sobre el 10% y recuperar la inversión inicial en un período máximo de 6 años. Además, se propusieron los objetivos de marketing para captar cliente, fidelizarlos y posicionar a Viña Calyptra en Japón como un productor de vino Premium de clase mundial a través del desarrollo de un plan de inversión.

Las estrategias recomendadas en el plan estratégico incluyen: potenciar los atributos diferenciadores del vino, desarrollar sistema para captar y aumentar la cartera de clientes, penetrar los nichos de mercado menos saturados en Japón, reformular atributos de los productos, utilizar procesos de innovación para mejorar competitividad, mejorar políticas de marketing, potenciar la ventaja de la posición frente a competidores e implementar planes de formación.

En la práctica, los aspectos de la estrategia actual que se proponen mantener para penetrar Japón son: diferenciación del producto, foco Premium, portafolio de marcas especializado, distribución en canal on-trade y objetivo de fijación precios status quo. Las adaptaciones propuestas para penetrar Japón son: aumento de producción, selección de cepas basada en tendencias de consumo, enfoque en categorías Súper Premium, Ultra Premium e Icono (no Premium), el lanzamiento de un nuevo producto llamado Assamblage Japan y la inversión en una serie de actividades promocionales además de la contratación de un vendedor.

Finalmente este estudio se enfocó en determinar la rentabilidad económica esperada de la estrategia de penetración. El plan estratégico consideró una inversión de CLP \$ 16.95 MM, una tasa de descuento de 10% y al evaluar un período de 8 años se obtiene un VAN de CLP \$ 42.13 MM, una TIR de 23,78%, un PRI de 5.5 años y un WACC de 11,01%. Por lo tanto, el proyecto es rentable y cumple los objetivos de negocios. El análisis de escenarios suponiendo $\pm 20\%$ de las ventas esperadas y el análisis de sensibilidad suponiendo $\pm 20\%$ de los precios propuestos muestran que se cumplen los objetivos en las condiciones más desfavorables.

9. BIBLIOGRAFÍA

- [1] ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos. 2008. Por Michael Hitt "et al". 7a ed. México, Cengage Learning Editores, S.A. 343p.
- [2] BRUWER J. Y BULLER C. 2012. Consumer Behavior Insights, Consumption Dynamics, and Segmentation of the Japanese Wine Market, Journal of International Consumer Marketing, 24:5, 338-355 [en línea]
<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2224320> [consulta: 21 julio 2015]
- [3] COUTURES J. 2013. Capturing the Wine Opportunity in Asia [en línea] < http://pernod-ricard.com/files/fichiers/Finance/Documents/PR_CMD_Asia%202013_08_Capturing%20the%20wine%20opportunity%20in%20Asia.pdf> [consulta: 08 diciembre 2015]
- [4] DOMÍNGUEZ A. 2015. El mercado del vino tranquilo en Japón [en línea]
<http://www.campogalego.com/wp-content/uploads/2015/09/XAPON_MERCADO_VI%C3%91O_2014_ICEX.pdf> [consulta: 08 diciembre 2015]
- [5] EUROMONITOR. Wine in Japan. 2015. [en línea]
<<http://www.euromonitor.com/>> [consulta: 11 noviembre 2015]
- [6] EXPORT READINESS ASSESSMENT. California Centers for International Trade Development. [en línea] <<https://sites.google.com/site/californiacitdnetwork/trade-toolbox/export-readiness-assessment>> [consulta: 10 septiembre 2015]
- [7] HALL C. Y MITCHELL R. 2008. Wine Marketing - A practical Guide [en línea]
<http://lib.hcmup.edu.vn:8080/eFileMgr/efile_folder/efile_local_folder/2013/12/2013-12-16/tvefile.2013-12-16.9697699575.pdf> [consulta: 08 diciembre 2015]
- [8] IWSR, The Wine and Spirits Market in Asia-Pacific and Worldwide with Prospects Until 2017. 2014. [en línea]
<http://www.vinexpo.com/media/cms_page_media/437/IWSR%20-%20Monde%20-%20ANG.pdf> [consulta: 13 octubre 2015]

[9] JOHNSON, G. 2011. Exploring strategy / Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes ; with the assistance of Steve Pyle. (9th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

[10] KOTLER, P Y ARMSTRONG G. 2008. Fundamentos de Marketing. 8ª ed. México, Pearson Educación. 656p.

[11] PROCHILE JAPÓN. 2009. Estudio de Mercado Vino - Japón [en línea]
<http://s9867903ec1fd25bf.jimcontent.com/download/version/1246746352/module/1944772019/name/japon_vino_2009.pdf> [consulta: 08 diciembre 2015]

[12] SAMBUC J. 2013. Swiss Wine in Japan Challenges and Solutions [en línea]
<http://www.s-ge.com/sites/default/files/private_files/BBK_Swiss_Wine_Report_Japan_May%202013_0.pdf> [consulta: 21 julio 2015]

[13] VIÑA CALYPTRA. 2015 [en línea]
<<http://www.calyptra.cl/>> [consulta: 21 julio 2015]

10. ANEXOS

Anexo 1. Fichas técnicas de los vinos de Viña Calyptra



ZAHIR

Cabernet Sauvignon

95 Puntos (Guía Descorchados 2012)

La fruta negra se siente con fuerza en este vino, pero no provoca una sensación de extrema madurez, como podría suceder con vinos de similar precio. La clave es que aquí hay una acidez y una textura maravillosa que aportan al frescor, dando nervio, impulso y una vitalidad sorprendente a este Cabernet, que es generoso en elegancia y sofisticación. Esta es una selección de pequeños sectores de parcelas en el viñedo de Coya de Calyptra. La selección va a un grupo general de barricas, de las cuales se escogen seis y que en total apenas suman 1.500 botellas. Su guarda, es durante 26 meses en barrica de roble francés de primer uso y el potencial de guarda en botella, es de 20 años.



INÉDITO

Cabernet Sauvignon y Merlot

92 Puntos (Guía Descorchados 2012)

De una selección de viñedos del terruño de Coya, en el Alto Cachapoal, este vino además proviene de una selección de barricas que se ha criado por 26 meses, la mayor parte en madera nueva. La textura y la estructura es similar a los otros tintos de la casa; marcados por una acidez firme, enfocada en una suerte de tarea irrenunciable por refrescar el conjunto. Profundidad generosa y final levemente dulce.

Su potencial de guarda en botella es de 15 años.

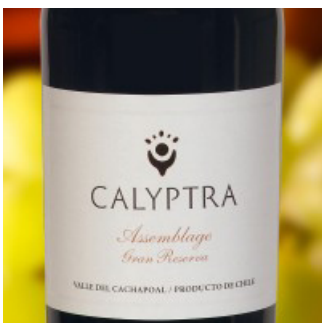


SAUVIGNON BLANC GRAN RESERVA

94 Puntos (Guía Descorchados 2012)

Medalla de oro en Decanter World Wine Awards 2012 - Gold Winners Para todos los que piensan que los blancos no tienen el suficiente cuerpo, que los tintos son el vino verdadero, por favor prueben este Sauvignon Blanc que tiene una estructura tremenda, todo marcado por una acidez que huele a piedras y sabores amielados. Una locura. Este blanco fue criado en tres barricas (una de ellas nuevas) por 18 meses y en total se hicieron 1.600 botellas. Con relación a la versión del año anterior, este parece más fresco, menos oxidativo, pero igualmente impresionante.

Su potencial de guarda en botella es de 10 años.



ASSEMBLAGE GRAN RESERVA CALYPTRA

Merlot, Syrah y Cabernet Sauvignon.

93 Puntos (Guía Des.2012)

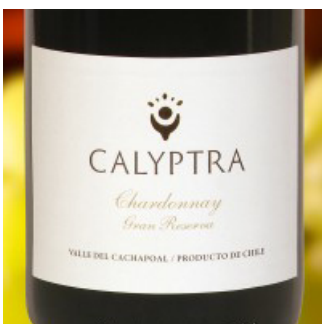
En esta mezcla, la mayor parte se lo llevan el Merlot y el Syrah y este último se siente con fuerza por sus notas cárnicas, su lado a frutas negras maduras y su carácter goloso. Un vino amplio, de gran nervio y de muy buena acidez. Esta mezcla tiene 26 meses de crianza en barricas de roble francés. Se hicieron 3.500 botellas.

Su potencial de guarda en botella es de 10 años.



PINOT NOIR GRAN RESERVA CALYPTRA

De gentil rojo rubí a la vista, los aromas son de un Pinot Noir clásico, desplegando elegancia y notas florales violetas así como frutillas y rosa mosqueta. Sutiles toques de vainilla y nuez tostada refuerzan la complejidad de este vino. En boca confirma su excelente sabor y tipicidad, abriéndose amplia y generosamente, al mismo tiempo que es enmarcado por taninos finos y una refrescante acidez que se extienden hacia un final largo, suave y elegante.



CHARDONNAY GRAN RESERVA

93 Puntos (Guía Descorchados 2012)

En un estilo definitivamente de la vieja escuela, pues posee una marcada presencia de acidez, que aquí es parte de la estructura, y vaya estructura que tiene este vino! Sólido como pocos, casi tánico, lleno de matices aromáticos que se mueven alrededor de los tonos salinos. Un blanco con moral de tinto, por cuerpo y estructura. Esta es una selección de la parcela 13 plantada en 1993 sobre suelos coluviales.

Su potencial de guarda en botella es de 10 años.



SOLVITA LATE HARVEST

Sauvignon Blanc

90 Puntos (Guía Descorchados 2012)

Después de que se funden las primeras nieves, que tiende a ser a comienzos de Agosto, las uvas ya apasadas se cosechan para este vino que fermenta en cubas y luego se va a barricas por un mínimo de 12 meses. Esto parece darle un grado de complejidad que seduce con sus sabores a frutas blancas en mermelada. El lado especiado se muestra en medio al tiempo que la acidez demarca los contornos de este vino goloso.

Su potencial de guarda en botella es de 50 años.



ASSAMBLAGE VIVENDO

Hermoso color rojo rubí profundo con destellos violáceos. En nariz despliega sobresalientes frutas como berries rojos y cerezas negras que se suman a notas de pimienta negra y violeta. Estos aromas llegan al paladar revelando un vino de cuerpo entero que se abre generoso, redondo y aterciopelado. Sus frutas frescas, negras y rojas junto a una excelente acidez, realzan su viveza y equilibrio.



ROSÉ VIVENDO

100% Cabernet Sauvignon

90 Puntos (Guía Descorchados 2012)

Un rosado frutal, refrescante, de aromas a cerezas rojas y una acidez que saca chispas en la boca, llamando al aperitivo. Las uvas de este rosado se cosecharon para el estilo, es decir, con menor madurez y mayor acidez y frescor.

Su potencial de guarda en botella es de 5 años.



CHARDONNAY VIVENDO

90 Puntos (Guía Descorchados 2012)

Desde el viñedo de Coya, donde se ubica la bodega Calyptra, en medio de las montañas, este Chardonnay se fermenta en acero y luego se embotella para preservar su frescor. Un blanco para el aperitivo, pero para uno serio, que implique mariscos. Su potencial de guarda en botella es de 8 años.



SAUVIGNON BLANC VIVENDO

De amarillo pálido con leves tonos verdes, en la elegante nariz de este Sauvignon Blanc destaca el maracuyá entre otras frutas tropicales. En boca es extremadamente atractivo con la penetrante acidez de sus frutas exuberantes acompañadas de toques herbáceos y minerales. Es un vino de cuerpo medio, de chispeante viveza y con una persistencia totalmente disfrutable.

Fuente: Elaboración propia con datos de Viña Calyptra.

Anexo 2. Estadísticas del mercado del vino en Japón

Tabla 18. Ventas de vino por categoría para Japón entre 2009-2014.

Años	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009-2014
Categoría	(a) Volumen en millones de litros						Vol. CAGR %
Vino Tinto	132	136	143	156	162	169	5,0%
Vino Rosé	20	23	25	28	29	30	8,5%
Vino Blanco	68	71	76	83	86	90	5,9%
Vino Total	220	230	244	267	277	289	5,6%
Categoría	(b) Valor en billones de JPY						Valor CAGR %
Vino Tinto	289	296	294	304	320	348	3,8%
Vino Rosé	49	54	57	61	65	72	7,9%
Vino Blanco	142	146	148	154	162	178	4,6%
Vino Total	480	497	498	520	546	597	4,5%

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor.

Tabla 19. Ventas proyectadas de vino por categoría para Japón entre 2014-2019.

Años	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2014-2019
Categoría	a. Volumen en millones de litros						Vol. CAGR %
Vino Tinto	169	175	181	186	190	193	2,7%
Vino Rosé	30	31	32	33	33	34	2,1%
Vino Blanco	90	94	97	101	104	107	3,5%
Vino Total	289	300	310	319	327	334	2,9%
Categoría	b. Valor en billones de JPY						Valor CAGR %
Vino Tinto	348	363	375	390	400	407	3,2%
Vino Rosé	72	75	77	79	81	82	2,7%
Vino Blanco	178	186	194	203	209	214	3,8%
Vino Total	597	624	646	672	690	703	3,3%

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor.

Tabla 20. Ventas de vino por tipo de uva para Japón entre 2009-2014.

Años	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tipo de uva	(a) Vino tinto en porcentaje del volumen total					
Cabernet Sauvignon	30%	31%	31%	30%	30%	30%
Merlot	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Pinot Noir	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Shiraz/Syrah	14%	13%	13%	13%	13%	13%
Otros	11%	11%	11%	12%	11%	11%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tipo de uva	(b) Vino blanco en porcentaje del volumen total					
Chardonnay	31%	32%	32%	33%	33%	33%
Sauvignon Blanc	22%	23%	23%	23%	23%	23%
Riesling	19%	18%	18%	18%	19%	19%
Semillon	14%	13%	13%	13%	13%	13%
Otros	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tipo de uva	(c) Vino rosé en porcentaje del volumen total					
Zinfandel	6%	5%	5%	5%	5%	5%
Otros	94%	95%	95%	95%	95%	95%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

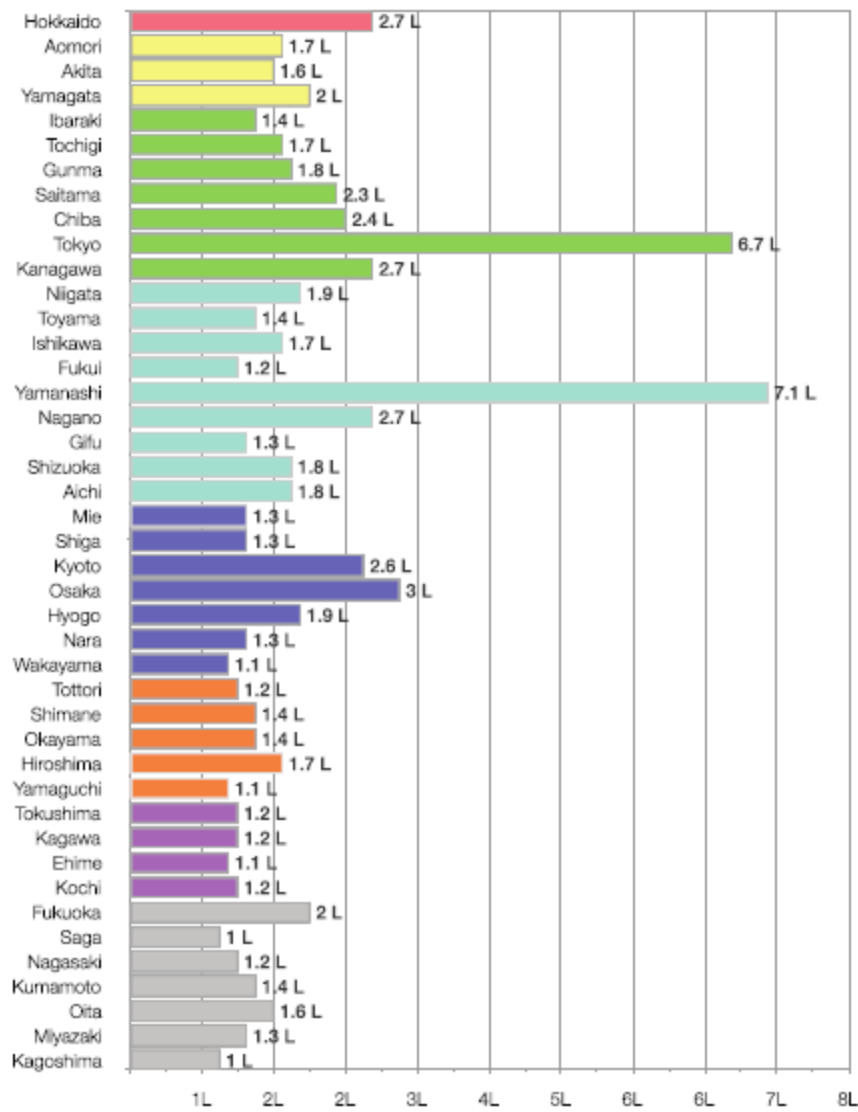
Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor.

Tabla 21. Ventas de vino off-trade vs on-trade para Japón entre 2009-2014.

Años	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009-2014
Canal	a. Volumen en millones de litros 2009-2014						Vol. CAGR %
Off-trade	138	147	157	172	179	186	6,1%
On-trade	82	83	87	95	99	103	4,8%
Total	220	230	244	267	277	289	5,6%
Canal	b. Valor en billones de JPY 2009-2014						Valor CAGR %
Off-trade	165	178	181	189	197	213	5,2%
On-trade	315	319	317	331	349	384	4,1%
Total	480	497	498	520	546	597	4,5%

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor.

Ilustración 16. Consumo de vino per-cápita por prefectura en Japón el 2010.



Fuente: Japan Wineries Association. 2012.

Tabla 22. Producción, importación y exportación de vino en Japón entre 2008-2013.

Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008-2013
	Volumen en millones de litros						Vol. CAGR %
Producción	36	37	34	33	7	11	-21,1%
Importaciones	174	183	196	211	260	267	8,9%
Exportaciones	0,4	0,4	0,2	0,3	0,2	0,2	-12,9%

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor.

Tabla 23. Importaciones de vino por país de origen para Japón entre 2008-2013.

Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008-2013
	(a) Volumen en millones de litros						Vol. CAGR %
Francia	63	58	60	62	74	72	2,8%
Chile	20	25	32	36	47	57	23,5%
Italia	29	30	31	35	43	42	7,4%
España	17	21	24	26	38	37	17,0%
Estados Unidos	20	22	23	25	28	30	8,6%
Otros	26	27	26	26	30	30	2,7%
Total	174	183	196	211	260	267	8,9%

País	(b) Valor en millones de JPY						Valor CAGR %
Francia	87.342	56.618	57.880	59.395	68.402	79.393	-1,9%
Italia	17.290	14.063	12.853	14.209	16.529	21.011	4,0%
Chile	5.503	6.091	7.176	7.646	10.165	14.499	21,4%
España	7.810	6.952	7.010	7.275	9.341	11.783	8,6%
Estados Unidos	8.026	6.560	7.119	7.191	8.583	11.483	7,4%
Otros	11.620	9.867	10.215	9.733	11.100	12.908	2,1%
Total	137.591	100.151	102.253	105.449	124.120	151.078	1,9%

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor.

Tabla 24. Participación de compañías en ventas de vino para Japón entre 2010-2014.

Años	2010	2011	2012	2013	2014
Compañías GBO	a. Participación de GBO en porcentaje del volumen total				
Kirin Holdings Co Ltd	13,9%	14,4%	14,1%	13,6%	13,5%
Suntory Holdings Ltd	13,2%	13,7%	13,4%	13,7%	13,3%
Sapporo Holdings Ltd	4,5%	4,3%	4,1%	3,9%	3,9%
Viña Concha y Toro SA	3,7%	4,2%	4,0%	3,6%	3,7%
Asahi Group Holdings Ltd	0,0%	3,3%	3,6%	3,6%	3,5%
Wine Group Inc, The	2,9%	3,0%	3,2%	3,2%	3,0%
E&J Gallo Winery Inc	2,1%	3,0%	3,0%	2,9%	2,9%
Otros	59,7%	54,1%	54,6%	55,5%	56,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Compañías NBO	b. Participación de NBO en porcentaje del volumen total				
Suntory Wine International Ltd	19,2%	20,7%	19,9%	19,3%	18,8%
Mercian Corp	19,6%	19,7%	19,2%	19,0%	18,8%
Asahi Breweries Ltd	5,9%	5,6%	6,0%	6,0%	6,2%
Sapporo Breweries Ltd	5,5%	5,2%	4,9%	4,7%	4,7%
Kikkoman Corp	4,6%	3,5%	2,8%	2,8%	2,7%
Smile Corp	1,0%	1,1%	1,1%	1,1%	1,2%
Kubu & Co Ltd	0,6%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Otros	43,6%	43,7%	45,6%	46,6%	47,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor.

Tabla 25. Participación de marcas LBN en las ventas de vino entre 2011-2014.

Años	2011	2012	2013	2014	
Marcas LBN (Global Brand Owner)	Compañía				
	Participación de LBN en porcentaje del volumen total				
Bistro (Kirin Holdings Co Ltd)	Mercian Corp	4,7	4,7	4,6	4,6
Oishii Sanka Boushizai Mutenka	Mercian Corp	3,2	3,0	3,4	3,6
Wine (Kirin Holdings Co Ltd)					
Sankaboushizai Mutenka no Oishii	Suntory Wine Int. Ltd.	2,0	2,5	3,4	3,4
Wine (Suntory Holdings Ltd)					
Carlo Rossi (E&J Gallo Winery Inc)	Suntory Wine Int. Ltd.	3,0	3,0	2,9	2,9
Delica Maison (Suntory Holdings Ltd)	Suntory Wine Int. Ltd.	3,0	3,0	2,8	2,6
Franzia (Wine Group Inc, The)	Mercian Corp	2,3	2,5	2,7	2,5
Manns Wine	Kikkoman Corp	2,8	2,2	2,3	2,3
Frontera (Viña Concha y Toro SA)	Mercian Corp	1,3	1,3	1,4	1,4
Rela (Asahi Group Holdings Ltd)	Asahi Breweries Ltd	0,5	1,2	1,3	1,2
Vieux Papes (Castel Groupe)	Suntory Wine Int. Ltd.	1,3	1,2	1,2	1,2
Otros	-	75,9	75,4	74,0	74,3
Total		100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor.

Tabla 26. Precios medios del vino por país en JPY/litro entre 2010-2015.

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010-2015
País	Precios medios del vino por país						Valor CAGR %
Francia	736	715	690	868	965	964	5,5%
Italia	410	397	377	506	549	521	4,9%
Chile	278	253	258	312	331	360	5,3%
España	251	239	215	289	340	320	5,0%
EEUU	608	566	609	768	1017	1179	14,2%
Australia	418	438	430	466	481	485	3,0%
Alemania	529	439	437	574	621	602	2,6%

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor.

Tabla 27. Ventas de vinos por precio y canal de distribución en % el año 2014

Rango Precio, JPY	On-trade		Off-trade	
	Volumen	%	Volumen	%
10.000 y superior	0,482	0,17%	0,440	0,15%
Entre 5.000 y 10.000	1,251	0,43%	1,250	0,43%
Entre 3.000 y 5.000	3,500	1,21%	3,170	1,10%
Entre 2.000 y 3.000	8,96	3,10%	9,55	3,30%
Entre 1.500 y 2.000	14,30	4,95%	20,03	6,93%
Entre 1.000 y 1.500	30,08	10,41%	42,68	14,77%
Entre 500 y 1.000	40,60	14,05%	85,05	29,43%
500 y menos	4,82	1,67%	22,83	7,90%
Total	104	36%	185	64%

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor.

Tabla 28. Características de consumo de vino según la segmentación del mercado.

Características	Dankai Junior (40.9%)	Arafo (13.0%)	Arafif (23.5%)	Dankai Gen. (13.9%)	Silvers (8.7%)
Edad (en 2010)	36-39 años	35-44 años	47-52 años	61-63 años	65+ años
Genero	Hombre/Mujer	Mujer (soltera)	Hombre/Mujer	Hombre/Mujer	Hombre/Mujer
Población	7,7 mill. (6.1%)	1,3 mill. (1%)	9,3 mill. (7.3%)	6,8 mill. (5.4%)	28 mill. (22%)
Ingreso	3-10 mill. JPY	5-10 mill. JPY	7-15 mill. JPY	7-10 mill. JPY	3-7 mill. JPY
Botellas/mes	5.67	5	5.8	4.4	2.6
Gasto por botella	3'039 JPY	1'764 JPY	3'106 JPY	2'578 JPY	1'519 JPY
Tipo de vino	%	%	%	%	%
Blanco	38.2	31.9	28.3	38.4	26.0
Tinto	43.5	46.8	51.5	41.2	71.0
Espumoso	14.3	18.9	12.4	13.8	2.8
Fortificado	1.6	1.3	4.6	1.6	0.2
Rosé	2.4	1.1	3.2	5.0	-
Canal	%	%	%	%	%
Retail de licor	24.8	25.0	29.2	17.4	47.5
Tienda de vino	21	22.7	20.2	31.3	9.5
Supermercado	18.3	11.7	13.5	17.5	19.5
Restaurante	17.7	18.3	13.0	10.0	6.0
Internet	13.9	15.9	8.6	6.9	3.5
Bar/Pub	2.5	4.0	1.7	5.6	1.0
Importador	1.2	1.7	8.2	2.5	12.5
Otro	0.5	0.7	5.6	8.8	0.5

Fuente: Johan Bruwer y Courtney Buller. 2012.

Anexo 3. Test Export Readiness Assessment

A. Preparación de la compañía	Observaciones
<p>A1. ¿La compañía tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado nacional e internacional?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bien conocido → b. Poco conocida c. No es muy conocido 	<p>Viña Calyptra es conocida en la industria del vino Premium en Chile, sin embargo, a nivel internacional es poco conocida. A nivel internacional ha ganado notoriedad por los reconocimientos que ha recibido por parte de dos de los más importantes críticos de vino del mundo: Jancis Robinson y Robert Parker.</p>
<p>A2. ¿Qué tan extenso es el actual alcance nacional e internacional en ventas de la compañía?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Vende a una gran base de clientes en todo el país b. Vende a una gran base de clientes a nivel nacional regional c. Vende a una gran base de clientes locales a nivel nacional → d. Vende a unos pocos clientes regionales / nacionales del país e. Vende a algunos clientes locales del país 	<p>Viña Calyptra está familiarizada con la administración de exportaciones a distribuidores pues la empresa tiene una experiencia de 25 años exportando.</p>
<p>A3. ¿Cómo vende y distribuye sus productos en mercado interno y externo?</p> <ul style="list-style-type: none"> → a. Utiliza combinación de vendedores propios y distribuidores b. Utilice sólo distribuidores regionales c. Utiliza fuerza de ventas propia d. No hay red de distribución de venta. 	<p>Viña Calyptra tienen experiencia trabajando con distribuidores, tanto en Chile como en el extranjero. Se necesita una red de distribución en el eficiente y confiable en el país de destino.</p>
<p>A4. ¿Se acostumbra realizar estudios de mercado y planificación de sus operaciones domésticas e internacionales?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Siempre → b. A veces c. Raramente 	<p>Viña Calyptra no tiene un presupuesto asignado ni una política de realizar estudios de mercado o planes de marketing para planificar sus operaciones y establecer estrategias para sus mercados objetivos.</p>
<p>A5. ¿Hasta qué punto la publicidad y promoción de sus productos se efectúa en el mercado interno e internacional?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Muy agresiva b. Bastante agresivo → c. Modestamente d. No mucho e. Ninguno 	<p>Dado que la exportación través de distribuidores requiere promocionar los productos para hacer notar la presencia de Viña Calyptra en el mercado objetivo, esto será realizado por representantes de la empresa en Japón.</p>

<p>A6. ¿Alguno de sus directivos o empleados actuales posee experiencia de comercialización en exportación?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Experiencia considerable →b. Se valorará la experiencia c. Poca o ninguna experiencia 	<p>Viña Calyptra tiene personal familiarizado con los procedimientos de exportación y negociaciones internacionales. De todas maneras estudios como el presente se realizan para el ingreso a nuevos mercados a fin de conocer las condiciones relevantes.</p>
<p>A7. ¿La empresa ha recibido consultas no solicitados de empresas extranjeras?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Muchos →b. Algunos c. Ninguno 	<p>Es importante para Viña Calyptra tener una buena reputación reconocida por distribuidores siendo fiable en la mantención del producto y la atención al cliente, reforzando esta imagen en la promoción internacional.</p>
<p>A8. ¿Podría llenar rápidamente los nuevos pedidos de exportación del inventario actual o de otras fuentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> →a. Fácilmente b. Con cierta dificultad c. Con gran dificultad 	<p>Viña Calyptra tiene inventario para responder rápidamente a nuevos pedidos de exportación. En efecto una de las razones de buscar nuevas mercados es que no se está procesando el 100% de la uva que producen los viñedos y se desea ocupar esta capacidad ociosa.</p>
<p>A9. ¿Cómo manejaría un nuevo negocio de exportaciones en su organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Establecimiento de departamento de exportación b. Establecimiento de gerente de exportaciones c. Contrataría más personal d. Capacitaría al personal existente →e. Asignaría al personal actual 	<p>Viña Calyptra tiene un sistema de trabajo y organizacional que permite manejar nuevos negocios de exportaciones. Por ello, es posible responder con agilidad ante problemas imprevistos que puedan causar errores o retrasos y como consecuencia insatisfacción de los clientes y/o aumentos de los costos.</p>
<p>A10. ¿Cuál es el estado actual de la actividad exportadora? *</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Exportación a muchos mercados →b. Exportación a algunos mercados c. Exportación de vez en cuando d. No hay actividad de exportación 	<p>La experiencia exportadora de más de 10 años de Viña Calyptra es una ventaja y además muestra que el producto es exportable y competitivo en otros mercados.</p>
<p>A11. ¿La alta dirección se ha comprometido a exportar como una nueva o ampliada área de actividad?</p> <ul style="list-style-type: none"> →a. Fuertemente comprometida b. Algo comprometido 	<p>Efectivamente el propósito de este estudio es buscar nuevas oportunidades de exportación dado el alto interés de la Gerencia General de Viña Calyptra en explorar nuevos mercados y además utilizar el 100% de la capacidad productiva de los viñedos mejorando las economías de</p>

c. Poco comprometido	escala, y por ende, los márgenes.
A12. ¿Qué nivel de gastos podría invertir en el desarrollo de las exportaciones? a. Menos de \$ 5,000 →b. \$ 5,000 - \$ 25,000 c. \$ 26,000 - \$ 50,002 d. \$ 51,000 - \$ 100,000 e. Más de \$ 100,000	Para penetrar en el mercado de Japón, Viña Calyptra necesita invertir para atraer clientes y crear relaciones sólidas con los distribuidores. Además en necesario rediseñar por ejemplo las etiquetas para satisfacer las exigencias del mercado de Japón. Un mayor presupuesto en promoción y adaptación del producto a las exportaciones debería generar mayores retornos.
A13. ¿Cuánto tiempo la gestión de la compañía se está dispuesta a esperar para obtener resultados de exportación aceptables? a. Hasta 3 años b. Hasta 2 años →c. Hasta 1 año d. Hasta 6 meses e. Necesita resultados inmediatos	Viña Calyptra puede esperar por resultados aceptables mientras se establece su imagen, se atraen clientes y se construyen las relaciones con los distribuidores.
B. Preparación del producto	Observaciones
B1. ¿El nivel de ventas de los productos de la compañía ha crecido en los últimos 3 años (promedio por año)? a. Cero o negativo →b. Menos de 5 % c. 6-10 % d. 11-20% e. Más del 20 %	En los últimos años han habido alzas y bajas en las ventas, sin embargo, el año 2015 hubo una baja de 5 % app.
B2. ¿Cuál es la cuota actual de su producto en el mercado interno? * →a. Menos de 5 % b. 5-10 % c. 11-20% d. 21-40 % e. Más del 40%	La cuota de mercado interno es muy baja porque además de tener una producción limitada, Viña Calyptra exporta un 80% de su producción a Brasil. Es importante analizar porque se exporta la mayor parte de la producción en lugar de que sea vendida en el mercado interno pues podría haber debilidades en la fijación de los precios, en la calidad del servicio al cliente u otros factores.
B3. ¿Posee los productos de la compañía precios competitivos en el mercado? a. Altamente competitivo →b. Un poco competitivo c. No competitivo	El precio es un factor decisivo frente a la competencia incluso en el segmento Premium. Por ello es muy importante contar con información sobre los precios de los competidores directos antes de ingresar a un nuevo mercado objetivo.

<p>B4. ¿Qué condiciones de pago tendría que estar dispuesto a ofrecer a los compradores extranjeros de renombre?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pagar por adelantado b. Pague a entregar →c. Hasta 30 días d. 31-60 días e. 61 a 120 días f. Más de 120 días 	<p>Las facilidades de pago permiten a Viña Calyptra en general igualar las condiciones ofrecidas por la competencia ya que los exportadores son más competitivos al dar a sus compradores más tiempo de pago quienes pueden optimizar el uso de sus recursos.</p>
<p>B5. ¿Su producto se compara favorablemente con los competidores nacionales en cuanto a características y beneficios?</p> <ul style="list-style-type: none"> →a. Muy favorable b. favorablemente c. algo favorable d. desfavorablemente 	<p>Viña Calyptra debe hacer hincapié en promocionar las ventajas de ser un proveedor confiable y con un buen servicio al cliente.</p>
<p>B6. ¿Estaría dispuesto a adaptar su producto/embalaje a mercados extranjeros?</p> <ul style="list-style-type: none"> →a. Muy dispuesto b. complaciente c. De mala gana 	<p>Sí. En efecto la Viña Calyptra es muy flexible ante la necesidad de adaptar sus etiquetados y embalajes para las exportaciones lo que mejora sus opciones de venta.</p>
<p>B7. ¿Su producto es costoso de transportar a largas distancias?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. No es muy costosa →b. Algo costoso c. Muy costoso 	<p>Cualquiera sea el destino Viña Calyptra busca el modo más rentable ya que es un el costo de transporte es un factor decisivo en las exportaciones para poder ofrecer precios competitivos en el mercado de destino.</p>
<p>B8. ¿Su producto necesita ningún apoyo técnico especial o servicio post-venta?</p> <ul style="list-style-type: none"> →a. No se requiere b. Algunos apoyo / servicio c. Amplio soporte / servicio 	
<p>B9. ¿Puede su producto tolerar condiciones ambientales adversas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Alta tolerancia b. Algunos tolerancia →c. Baja tolerancia 	<p>Es necesario proteger los embalajes de altas temperaturas y humedad para no alterar la calidad del vino si las condiciones de almacenamiento y transporte no son controladas.</p>

Anexo 4. Reglamentos y entidades competentes

A continuación se presentan los reglamentos y entidades competentes de la industria del vino en Japón.

Regulación	Agencias Competentes	Fono	Página web
Food Sanitation Act	Inspection and Safety Division, Department of Food Safety, Pharmaceutical and Food Safety Bureau, Ministry of Health, Labour and Welfare	TEL: +81-3-5253-1111	http://www.mhlw.go.jp
Liquor Tax Act / Liquor Business Association Act / Minor Drinking Prohibition Act	Liquor Tax and Industry Division, Taxation Department, National Tax Agency	TEL: +81-3-3581-4161	
Customs Tariff Act	Customs and Tariff bureau, Ministry of Finance Japan	TEL: +81-3-3581-4111	http://www.mof.go.jp
Act for Standardization and Proper Labeling of Agricultural and Forestry Products	Labeling and Standards Division, Food Safety and Consumer Affairs Bureau, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries	TEL: +81-3-3502-8111	http://www.maff.go.jp
Measurement Act	Measurement and Intellectual Infrastructure Division, Industrial Science and Technology Policy and Environment Bureau, Ministry of Economy, Trade and Industry	TEL: +81-3-3501-1511	http://www.meti.go.jp
Health Promotion Act	Food and Labeling Division, Consumer Affairs	TEL: +81-3-3507-8800	http://www.caa.go.jp
Pharmaceutical Affairs Act	Compliance and Narcotics Division, Pharmaceutical and Food Safety Bureau, Ministry of Health, Labour and Welfare	TEL: +81-3-5253-1111 -	http://www.mhlw.go.jp
Act against Unjustifiable Premiums and Misleading Representations	Representation Division, Consumer Affairs Agency	TEL: +81-3-3507-8800 -	http://www.caa.go.jp
Product Liability Act	Consumer Safety Division, Consumer Affairs Agency	TEL: +81-3-3507-8800 -	http://www.caa.go.jp

Act on Specified Commercial Transactions	Consumer Advice Office, Ministry of Economy, Trade and Industry	TEL: +81-3-3501-1511 -	http://www.meti.go.jp
	Consumer Safety Division, Consumer Affairs Agency	TEL: +81-3-3507-8800 -	http://www.caa.go.jp
Act on the Promotion of Sorted Garbage Collection and Recycling of Containers and Packaging/Act on the Promotion of Effective Utilization of Resources	Recycling Promotion Division, Industrial Science and Technology Policy and Environment Bureau, Ministry of Economy, Trade and Industry	TEL: +81-3-3501-1511 -	http://www.meti.go.jp
	Office for Recycling Promotion, Waste Management and Recycling Department, Ministry of the Environment	TEL: +81-3-3581-3351 -	http://www.env.go.jp
	Food Industry Policy Division, General Food Policy Bureau, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries	TEL: +81-3-3502-8111 -	http://www.maff.go.jp
Unfair Competition Prevention Act/Trademark Act	Intellectual Property Policy Office, Economic and Industrial Policy Bureau, Ministry of Economy, Trade and Industry	TEL: +81-3-3501-1511 -	http://www.meti.go.jp
	General Affairs Division, Japan Patent Office, Ministry of Economy, Trade and Industry	TEL: +81-3-3581-1101	http://www.jpo.go.jp

Anexo 5. Precios referenciales de vinos en Japón

Brands	Company name	Outlets	Price (JPY)
Still Red Wine			
Casillero del Diablo (15% Abv)	Mercian Corp (Chile)	Food/drink specialists	1,355.00
Freixenet Ash Tree Estate Merlot Tempranillo (15% Abv)	Suntory Holdings Ltd (Spain)	Food/drink specialists	890.00
Sunrise Cabernet Sauvignon (2012) - Cabernet Sauvignon (12% Abv)	Mercian Corp	Food/drink specialists	1,048.00
Yellow Tail Cabernet Sauvignon (2012) - Cabernet Sauvignon (13% Abv)	Sapporo Breweries Ltd (Australia)	Food/drink specialists	848.00
Yellow Tail Shiraz (2012) - Shiraz (14% Abv)	Sapporo Breweries Ltd (Australia)	Food/drink specialists	848.00
Barbaresco (2011) (14% Abv)	Seijo Ishii Co Ltd (Italy)	Supermarket	3,230.00
Chateau Talbot Saint-Julien (2005) (13% Abv)	Seijo Ishii Co Ltd (France)	Supermarket	8,630.00
Yellow Tail Cabernet Sauvignon - Cabernet Sauvignon (13.5% Abv)	Sapporo Breweries Ltd (Australia)	Internet retailing	916.00
Still Rosé Wine			
Chiroulet Le Temps Des Fleurs Rose (2013) - C. Sauvignon (12.5% Abv)	Seijo Ishii Co Ltd (France)	Supermarket	2,042.00
Viva Corsica Reserve Rosé (2013) (12% Abv)	Seijo Ishii Co Ltd (France)	Supermarket	1,826.00
Still White Wine			
Barolo (2009) (14% Abv)	Seijo Ishii Co Ltd (Italy)	Supermarket	4,515.00
Louis Jadot Bourgogne Chardonnay - Chardonnay (13% Abv)	Japan Liquor Ltd	Supermarket	2,554.00
Meursault Blanc (2010) (13% Abv)	Seijo Ishii Co Ltd (France)	Supermarket	5,390.00
Yellow Tail Chardonnay - Chardonnay (13% Abv)	Sapporo Breweries Ltd (Australia)	Supermarket	905.00
Carlo Rossi White - French Colombard (11.5% Abv)	Suntory Holdings Ltd	Supermarket	540.00
Frontera Chardonnay - Chardonnay (13% Abv)	Mercian Corp	Food/drink specialists	618.00
Sunrise Chardonnay (2012) - Chardonnay (11% Abv)	Mercian Corp	Food/drink specialists	1,048.00
Yellow Tail Chardonnay (2012) - Chardonnay (13.5% Abv)	Sapporo Breweries Ltd	Food/drink specialists	848

Anexo 6. Importadores y/o distribuidores

A continuación se presentan los importadores y/o distribuidores de la industria del vino en Japón.

Importadores	Página web	Importadores	Página web
Arcane Limited	www.arcane-jp.com	Mercian Corporation	www.mercian.co.jp (EN)
Asahi Breweries, Ltd.	www.asahibeer.co.jp (EN)	Moet Hennessy Diageo	www.mhdkk.com
Bach Tio Co., Ltd.	www.bachwine.com	Mikuni Wine Co., Ltd.	www.mikuniwine.co.jp
Bond & Co., Ltd.	www.bondco.co.jp	Million Trading Co.,Ltd.	www.milliontd.co.jp
Chubu Trading Co., Ltd.	www.ywc.co.jp	Mitsubishi Corporation	www.mitsubishicorp.com
Constellation Wines Japan K.K.	www.cwines.co.jp	Mitsui Foods Co., Ltd.	www.mitsuifoods.co.jp (EN)
Daiei Sangyo Kaisha, Ltd.	www.daiei-sangyo.co.jp	Mottox Inc.	www.mottox.co.jp
Di Santo K.K.	www.disantocorp.com	Nihon Shurui Hanbai Co., Ltd.	www.nishuhan.co.jp
Doitsu Shoji K.K.	www.roterose-Kobe.co.jp	Nippon Liquor Ltd.	www.nlwine.com
Doshisha Corporation	www.doshisha.co.jp	Nisshu Co., Ltd.	www.nisshu-foods.co.jp
Fuji Trading Co., Ltd.	www.fujitrading.co.jp (EN)	Pieroth Japan K.K.	www.pieroth.jp (EN)
Fushimi Wine Business Consulting Ltd.	www.wine.gp	Royal of Japan Ltd.	www.royalofjapan.co.jp (EN)
Gekkeikan Sake Co., Ltd.	www.gekkeikan.co.jp (EN)	Ryoshu Liquor Limited	www.rliquor.co.jp
Good Live Co., Ltd.	www.goodlive.co.jp	Sakaz Corporation	www.sakaz.co.jp
Hakutsuru Sake Brewing Co., Ltd.	www.hakutsuru.co.jp	Sapporo Breweries Ltd.	www.sapporobeer.jp
Hinoya Co., Ltd.	www.hinoya.com	Shigematsu & Co., Ltd.	www.shigematsu.jp
Iida Group, Iida Co., Ltd.	www.iidawine.com	Shosan Shoji Co.,Ltd	www.shosan.co.jp
Inaba & Co., Ltd.	www.inaba-wine.co.jp	Smile Corp.	www.smilecorp.co.jp
Izumi Trading Co., Ltd.	www.izumitrading.co.jp	Suntory, Ltd.	www.suntory.com (EN)
Japan Europe Trading Co., Ltd.	www.jetlc.co.jp	Tua Co., Ltd.	www.tua.co.jp
Kanematsu Corp.	www.kanematsu.co.jp	TOMOE Wines & Spirits Co., Ltd.	www.tomo-e.co.jp/j/wine/
Kikkoman K.K.	www.kikkoman.co.jp	Toyota Tsusho Foods Corporation	www.toyotsu-shuryo.com
Kinoshita International Co., Ltd.	www.kinoshita-intl.co.jp	TY Trading co., ltd.	www.tytrading.co.jp
Koh-Ippen Iwata Co., Ltd.	www.koh-itten.co.jp	Winax Corp.	www.winax.co.jp
Kubu & Co., Ltd.	www.kubu.co.jp (EN)	Wineland Ltd.	www2.ocn.ne.jp/~
LEAD-OFF JAPAN CO., LTD	www.lead-off-japan.co.jp	World Foods Co., Ltd.	www.world-foods.co.jp
Liquor Mountain Co., Ltd.	www.likaman.co.jp	Yamaya Co., Ltd	www.yamaya.net
Lumiere Co., Ltd.	www.lumiere-ds.com	YMCO Co., Ltd.	www.ymco.co.jp
Meidi-Ya Co. Ltd.	www.meidi-ya.co.jp (EN)	Zato Trading Co., Ltd.	www.zato.co.jp

Anexo 7. Ferias

A continuación se presentan las ferias de la industria del vino en Japón.

Ferias	Frecuencia	Página web
Wine and Gourmet Japan	Annual (April)	http://www.wineandgourmetjapan.com/
Tyo Foodex	Annual (March)	http://www3.jma.or.jp/foodex/en/
Caterex Japan	Annual (February)	http://www.jma.or.jp/hcj/eng/
FABEX	Annual (April)	http://www.fabex.jp/
Dessert Sweet & Drinks Festival	Annual (April)	http://www.fabex.jp/outline/dessert.html
BioFach Japan	Annual	http://www.biofach-japan.com/

Anexo 8. Asociaciones

A continuación se presentan las asociaciones de la industria del vino en Japón.

Asociaciones	Página web
Japan Wineries Association	www.winery.or.jp
Japan Sommelier Association	www.sommelier.jp
Wine Importers Association Of Japan	importers-wine.jp
Japan Wine Culture Promotion Society	www.jwc.or.jp/

Anexo 9. Tiendas de vino

A continuación se presentan las tiendas de vino de la industria del vino en Japón.

Compañía	Descripción	Página web
Kinuniya	First self-service supermarket in Japan focusing on imported products	http://www.e-kinuniya.com/kinuniya2.pdf
Meidi-ya	First supermarket to specialize in imported products	http://www.meidi-ya.co.jp/en/
Seijo Ishii	Combination of specialty products and convenience store	http://www.seijoishii.co.jp/
Kitano Ace	Specialty products and Gourmet shop	http://www.ace-group.co.jp/
Queens Isetan	Special shelf space for imported products	http://www.queens.jp/pc.html
Kaldi Coffee	Specializes in premium imported products	http://www.kaldi.co.jp/english/
Enoteca	High-end wine specialty chain of stores	http://www.enoteca.co.jp/en/
Yamaya	Alcohol specialty chain of stores	http://www.yamaya.jp/shop/
Alcotrade	Importer with an online wine shop	http://www.alcotrade.com
Eurovin	Importer with an online wine shop	http://www.eurovin.co.jp

Anexo 10. Cálculos financieros

Tabla 29. Amortización

$i = 5\%$

Año	Interés	Cuota	Amortizado	Capital Pendiente
0				16.950.000
1	847.500	2.929.296	2.081.796	14.868.204
2	743.410	2.929.296	2.185.886	12.682.318
3	634.116	2.929.296	2.295.180	10.387.138
4	519.357	2.929.296	2.409.939	7.977.199
5	398.860	2.929.296	2.530.436	5.446.764
6	272.338	2.929.296	2.656.958	2.789.806
7	139.490	2.929.296	2.789.806	0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Valor Actual Neto

Tasa de descuento $i = 10\%$

n	FNE	$(1+i)^n$	$FNE/(1+i)^n$
0	-80.066.690	1,0	-80.066.690
1	17.688.327	1,1	16.080.297
2	18.660.429	1,2	15.421.842
3	8.946.862	1,3	6.721.910
4	74.550.375	1,5	50.918.909
5	21.981.424	1,6	13.648.735
6	34.378.325	1,8	19.405.668
		VAN	42.130.671

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Tasa interna de retorno

TD	VAN	TD	VAN
0%	98.642.242	40%	-27.705.976
5%	67.064.705	45%	-33.275.357
10%	42.784.754	50%	-37.976.133
15%	23.824.267	55%	-41.975.700
20%	8.807.295	60%	-45.404.141
25%	-3.240.859	65%	-48.363.537
30%	-13.022.248	70%	-50.934.717
35%	-21.050.335		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Activos, Inventario y Capital de Trabajo

Activos Fijos Netos	16.950.000
Barricas de roble 50 un. (*)	10.750.000
Inversión de Marketing	6.200.000

(*) Comprar 25 un. en año 0 y 3

Inventario de producto terminado	53.748.160
Vino embotellado	41.700.693
Vino a granel en barricas	12.047.467

Capital de trabajo	14.052.795
--------------------	------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Balance General

Activos		
Capital de Trabajo Neto	9.368.530	
Inventarios	53.748.160	
Total de Activos Circulante		63.116.690
Activos Fijos Netos		16.950.000
Total de Activos		80.066.690

Pasivo y Patrimonio		
Deuda a Largo Plazo	9.368.530	
Capital Contable Común	70.698.160	
Total de Pasivos y Capital Contable		80.066.690

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Estructura Contable

Tipo	Valor	Composición
Capital C.C.	70.698.160	83%
Deuda L/P	9.368.530	17%
Total	80.066.690	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Cálculo de rentabilidad del proyecto

Volatilidad del proyecto

Beta		
$Bv = \frac{(1 - L) * Bs}{(1 - TL)}$		
Bs		<i>Volatilidad del proyecto</i>
Bv	0,61	<i>Volatilidad del sector</i>
L	0,17	<i>Peso de la deuda</i>
T	0,21	<i>Impuestos</i>

* Beta desapalancada de Viña Choncha y Toro S.A.

$Bs = 0,7087$

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMRA)

Variables		
Ks	TMAR	<i>Tasa Requerida de Rendimiento</i>
Krf =		<i>Tasa libre de riesgo</i>
Km =		<i>Rendimiento promedio del mercado</i>
Bs		<i>Volatilidad del proyecto</i>

Modelo de Valuación de Activos de Capital -MVAC-		
$Ks = Krf + (Km - Krf) * Bs + Rpec$		
Krf	0,03817	
Km	0,14670	
Bs	0,7087	<i>Volatilidad del proyecto</i>

$TMRA = 11,51\%$

Promedio Ponderado de Costo de Capital (PPCC)

Promedio Ponderado de Costo de Capital -PPCC-		
$PPCC = (ATKd * Wd) + (Ks * Ws)$		
ATKd	0,0857	Tasa después de impuestos
Wd	0,17	Peso de la deuda
Ks	0,1151	Tasa Requerida de Rendimiento
Ws	0,83	Peso del Capital Propio
PPCC 11,01%		

Anexo 12. Flujo de Efectivo del Proyecto

Tabla 35. Análisis de escenarios: Escenario Normal

Años	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		76.647.857	81.700.047	87.111.442	92.908.977	99.121.678	105.780.822
Egresos		-56.211.181	-60.032.861	-64.132.316	-68.530.670	-73.250.701	-78.316.970
Costo de Producción		-36.492.298	-38.973.333	-41.634.699	-44.490.111	-47.554.355	-50.843.377
Gastos de Administración		-10.118.013	-10.805.915	-11.543.817	-12.335.521	-13.185.126	-14.097.055
Gastos de Marketing & Ventas		-9.600.870	-10.253.613	-10.953.799	-11.705.038	-12.511.220	-13.376.539
Utilidad Operativa		20.436.677	21.667.186	22.979.126	24.378.308	25.870.977	27.463.852
Depreciación Lineal		-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000
Amortización Constante		-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296
Utilidad Antes de Impuesto		13.087.381	14.317.890	15.629.830	17.029.012	18.521.681	20.114.556
Impuesto a la renta (21%)		2.748.350	3.006.757	3.282.264	3.576.092	3.889.553	4.224.057
Utilidad Neta		10.339.031	11.311.133	12.347.566	13.452.919	14.632.128	15.890.499
Depreciación Lineal		4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000
Amortización Constante		2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296
Recuperación de inventario					53.748.160		
Flujos de Efectivo		17.688.327	18.660.429	19.696.862	74.550.375	21.981.424	23.239.795
Inversión Inicial	-16.950.000			-10.750.000			
Valor de Salvamento							1.770.000
Capital de Trabajo	-9.368.530						
Recuperación Cap. Trabajo							9.368.530
Inventario	-53.748.160						
Flujo Neto de Efectivo Anual	-80.066.690	17.688.327	18.660.429	8.946.862	74.550.375	21.981.424	34.378.325
Flujos de Efectivo Acumulado		-62.378.363	-43.717.934	-34.771.073	39.779.302	61.760.726	96.139.052

VAN	\$ 42.130.671
TIR	23,78%
PRI (años)	5,5
WACC	11,01%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Análisis de escenarios: Escenario Pesimista

Años	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		61.318.286	65.360.037	69.689.153	74.327.182	79.297.342	84.624.658
Egresos		-44.968.944	-48.026.289	-51.305.852	-54.824.536	-58.600.561	-62.653.576
Costo de Producción		-29.193.839	-31.178.667	-33.307.759	-35.592.089	-38.043.484	-40.674.702
Gastos de Administración		-8.094.410	-8.644.732	-9.235.053	-9.868.416	-10.548.101	-11.277.644
Gastos de Marketing & Ventas		-7.680.696	-8.202.890	-8.763.040	-9.364.031	-10.008.976	-10.701.231
Utilidad Operativa		16.349.341	17.333.749	18.383.301	19.502.646	20.696.782	21.971.082
Depreciación Lineal		-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000
Amortización Constante		-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296
Utilidad Antes de Impuesto		9.000.046	9.984.453	11.034.005	12.153.350	13.347.486	14.621.786
Impuesto a la renta (21%)		1.890.010	2.096.735	2.317.141	2.552.204	2.802.972	3.070.575
Utilidad Neta		7.110.036	7.887.718	8.716.864	9.601.147	10.544.514	11.551.211
Depreciación Lineal		4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000
Amortización Constante		2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296
Recuperación de inventario					53.748.160		
Flujos de Efectivo		14.459.332	15.237.014	16.066.160	70.698.602	17.893.810	18.900.507
Inversión Inicial	-16.950.000			-10.750.000			
Valor de Salvamento							1.770.000
Capital de Trabajo	-7.494.824						
Recuperación Cap. Trabajo							7.494.824
Inventario	-53.748.160						
Flujo Neto de Efectivo Anual	-78.192.984	14.459.332	15.237.014	5.316.160	70.698.602	17.893.810	28.165.331
Flujos de Efectivo Acumulado		-63.733.652	-48.496.639	-43.180.479	27.518.124	45.411.933	73.577.264

VAN	\$ 26.835.885
TIR	19,23%
PRI (años)	5,6
WACC	11,01%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Análisis de escenarios: Escenario Optimista

Años	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		91.977.429	98.040.056	104.533.730	111.490.773	118.946.013	126.936.987
Egresos		-67.453.417	-72.039.433	-76.958.779	-82.236.804	-87.900.841	-93.980.365
Costo de Producción		-43.790.758	-46.768.000	-49.961.639	-53.388.133	-57.065.226	-61.012.053
Gastos de Administración		-12.141.615	-12.967.098	-13.852.580	-14.802.625	-15.822.151	-16.916.466
Gastos de Marketing & Ventas		-11.521.044	-12.304.335	-13.144.559	-14.046.046	-15.013.464	-16.051.846
Utilidad Operativa		24.524.012	26.000.623	27.574.951	29.253.969	31.045.172	32.956.622
Depreciación Lineal		-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000
Amortización Constante		-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296
Utilidad Antes de Impuesto		17.174.716	18.651.327	20.225.655	21.904.673	23.695.877	25.607.327
Impuesto a la renta (21%)		3.606.690	3.916.779	4.247.388	4.599.981	4.976.134	5.377.539
Utilidad Neta		13.568.026	14.734.548	15.978.268	17.304.692	18.719.742	20.229.788
Depreciación Lineal		4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000
Amortización Constante		2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296
Recuperación de inventario					53.748.160		
Flujos de Efectivo		20.917.322	22.083.844	23.327.564	78.402.148	26.069.038	27.579.084
Inversión Inicial	-16.950.000			-10.750.000			
Valor de Salvamento							1.770.000
Capital de Trabajo	-11.242.236						
Recuperación Cap. Trabajo							11.242.236
Inventario	-53.748.160						
Flujo Neto de Efectivo Anual	-81.940.396	20.917.322	22.083.844	12.577.564	78.402.148	26.069.038	40.591.320
Flujos de Efectivo Acumulado		-61.023.074	-38.939.230	-26.361.667	52.040.481	78.109.520	118.700.839

VAN	\$ 57.425.457
TIR	27,95%
PRI (años)	5,3
WACC	11,01%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Análisis de sensibilidad: Aumento de precio de 20 % en escenario normal.

Años	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		91.977.429	98.040.056	104.533.730	111.490.773	118.946.013	126.936.987
Egresos		-67.453.417	-72.039.433	-76.958.779	-82.236.804	-87.900.841	-93.980.365
Costo de Producción		-43.790.758	-46.768.000	-49.961.639	-53.388.133	-57.065.226	-61.012.053
Gastos de Administración		-12.141.615	-12.967.098	-13.852.580	-14.802.625	-15.822.151	-16.916.466
Gastos de Marketing & Ventas		-11.521.044	-12.304.335	-13.144.559	-14.046.046	-15.013.464	-16.051.846
Utilidad Operativa		24.524.012	26.000.623	27.574.951	29.253.969	31.045.172	32.956.622
Depreciación Lineal		-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000
Amortización Constante		-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296
Utilidad Antes de Impuesto		17.174.716	18.651.327	20.225.655	21.904.673	23.695.877	25.607.327
Impuesto a la renta (21%)		3.606.690	3.916.779	4.247.388	4.599.981	4.976.134	5.377.539
Utilidad Neta		13.568.026	14.734.548	15.978.268	17.304.692	18.719.742	20.229.788
Depreciación Lineal		4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000
Amortización Constante		2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296
Recuperación de inventario					62.088.299		
Flujos de Efectivo		20.917.322	22.083.844	23.327.564	86.742.286	26.069.038	27.579.084
Inversión Inicial	-16.950.000			-10.750.000			
Valor de Salvamento							1.770.000
Capital de Trabajo	-11.242.236						
Recuperación Cap. Trabajo							11.242.236
Inventario	-62.088.299						
Flujo Neto de Efectivo Anual	-90.280.535	20.917.322	22.083.844	12.577.564	86.742.286	26.069.038	40.591.320
Flujos de Efectivo Acumulado		-69.363.213	-47.279.369	-34.701.805	52.040.481	78.109.520	118.700.839

VAN	\$ 54.781.745
TIR	25,70%
PRI (años)	5,4
WACC	11,01%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Análisis de sensibilidad: Baja de precio de 20 % en escenario normal.

Años	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		61.318.286	65.360.037	69.689.153	74.327.182	79.297.342	84.624.658
Egresos		-44.968.944	-48.026.289	-51.305.852	-54.824.536	-58.600.561	-62.653.576
Costo de Producción		-29.193.839	-31.178.667	-33.307.759	-35.592.089	-38.043.484	-40.674.702
Gastos de Administración		-8.094.410	-8.644.732	-9.235.053	-9.868.416	-10.548.101	-11.277.644
Gastos de Marketing & Ventas		-7.680.696	-8.202.890	-8.763.040	-9.364.031	-10.008.976	-10.701.231
Utilidad Operativa		16.349.341	17.333.749	18.383.301	19.502.646	20.696.782	21.971.082
Depreciación Lineal		-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000	-4.420.000
Amortización Constante		-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296	-2.929.296
Utilidad Antes de Impuesto		9.000.046	9.984.453	11.034.005	12.153.350	13.347.486	14.621.786
Impuesto a la renta (21%)		1.890.010	2.096.735	2.317.141	2.552.204	2.802.972	3.070.575
Utilidad Neta		7.110.036	7.887.718	8.716.864	9.601.147	10.544.514	11.551.211
Depreciación Lineal		4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000	4.420.000
Amortización Constante		2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296	2.929.296
Recuperación de inventario					45.408.021		
Flujos de Efectivo		14.459.332	15.237.014	16.066.160	62.358.464	17.893.810	18.900.507
Inversión Inicial	-16.950.000			-10.750.000			
Valor de Salvamento							1.770.000
Capital de Trabajo	-7.494.824						
Recuperación Cap. Trabajo							7.494.824
Inventario	-45.408.021						
Flujo Neto de Efectivo Anual	-69.852.845	14.459.332	15.237.014	5.316.160	62.358.464	17.893.810	28.165.331
Flujos de Efectivo Acumulado		-55.393.514	-40.156.500	-34.840.340	27.518.124	45.411.933	73.577.264

VAN	\$ 29.479.597
TIR	21,23%
PRI (años)	5,6
WACC	11,01%

Fuente: Elaboración propia.