



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VINOS ON LINE

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

FABIAN EDUARDO MARTÍNEZ MUÑOZ

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VINOS EN LÍNEA

El mercado del vino en Chile ha tenido en los últimos 15 años un crecimiento sostenido, tanto a nivel de producción vinera como de cultura y de desarrollo al entorno del vino, ejemplo de esto son el aumento de viñas a menor escala, las del tipo boutique y pequeños productores, también las distintas fiestas de la vendimia a nivel nacional, las rutas del vino y las experiencias en torno a su producción e historia. En este contexto donde el consumo interno del vino ha ido creciendo en los últimos 5 años pasando de 13 litros por persona en el 2012 a casi 17 litros por persona en él 2017, considerando además este auge como una oportunidad detectada es que el trabajo que a continuación se presenta busca demostrar la factibilidad de ser partícipe de este crecimiento a través de un plan de negocios sobre la venta de vinos en línea con una propuesta de valor representada en aquellos vinos, viñateros y producciones a menor escala, algunas de origen artesanal y otras más industrializadas pero con menor exposición sobre el mercado tradicional.

La presente tesis consiste en la formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa de ventas de vinos en línea en la región metropolitana, la factibilidad de este proyecto se desarrolló a través del estudio de mercado de los actuales participantes del negocio, la revisión de las proyecciones y resultados actuales del ecommerce en Chile y la búsqueda de posibles proveedores, además se definió un tamaño de mercado abordable y se descubrió a través de una encuesta las condiciones y preferencias de consumo de los posibles clientes.

Para avanzar en el desarrollo de este trabajo se realizó una descripción de su cadena de valor en conjunto con un plan de operaciones, esto con el fin de elaborar todos aquellos aspectos técnicos y organizativos respecto a la gestión de los productos, al servicio que se va a entregar y a aquellas labores asociadas a la administración de la empresa, también se elaboró un plan de marketing donde se definieron prioridades sobre este gasto. Para darle forma a la estrategia y sentido a este trabajo se utilizó el modelo Canvas con el cual se desarrolla la propuesta de valor basada en la comercialización de vinos del tipo garaje, de producciones limitadas y de viñas emergentes donde la calidad del producto tiene directa relación con los detalle en la elaboración y la técnica, esta es la base del modelo de negocios y que busca la diferenciación por producto y también sobre el servicio.

Los resultados del análisis económico sobre la inversión y la operación de esta empresa dan una factibilidad positiva para este proyecto entregando como resultado un Valor Actual Neto de \$ 99.103.392, con una TIR del 88%, comenzando a dar resultados positivos a partir del 2° año. Considerando los números anteriores más la situación actual del mercado del vino es que se sugiere la ejecución de este proyecto.

Agradecimientos

“A Sandra a Elena a Gabriel y Rafael quienes aunque no lo vean me dieron tiempo, me soportaron y me apoyaron en este proceso,.....gracias”

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción	1
1.1	Descripción del tema a abordar	1
1.2	Alcance del tema a abordar	2
2.	Objetivos	2
2.1	Objetivo General	2
2.2	Objetivos Específicos	2
2.3	Marco Conceptual	2
3.	Análisis del entorno	3
3.1	Producción Mundial de Vino	3
3.2	Consumo Mundial de Vino	4
3.3	Producción Nacional	4
3.4	Exportaciones del Vino Chileno hacia el extranjero	5
3.5	Mercado Interno y tendencias de consumo	6
3.6	Participantes de la Industria del vino	8
4	ECommerce En Chile	9
4.1	Informe y Actualidad del Mercado de ventas en Línea	9
4.2	Descripción de la Industria del consumo interno	11
4.2.1	Rivalidad entre los competidores	12
4.2.2	Amenazas de nuevos participantes	12
4.2.3	Poder de negociación de los proveedores	12
4.2.4	Poder de negociación de los clientes	13
4.2.5	Amenaza de productos sustitutos	13
4.2.6	Conclusiones del Análisis de las 5 fuerzas de poder de Porter	14
5	Análisis de la competencia	14
5.1	La CAV	14
5.2	El Mundo del Vino	15
5.3	Santiago Wine Club	15
5.4	E-Wine	15
5.5	Supermercado 10	15
5.6	Descorcha	16
5.7	Tandem Wine	16
5.8	Conclusión	16

6	Estudio de mercado	17
6.1	Análisis de Género	17
6.2	Análisis por nivel educacional e ingreso	18
6.3	Análisis por grupo etario	19
6.4	Conclusión estudio de Mercado	19
6.5	Tamaño del Mercado	20
7	Análisis Interno	22
7.1	Descripción de la Empresa	22
7.2	Visión	22
7.3	Misión	22
7.4	Modelo de Negocios Kiosko80	22
7.5	Descripción de la Cadena de Valor	24
7.5.1	Logística Interna	25
7.5.2	Operaciones	25
8	Principales proveedores	28
8.1	Viña Lugarejo	28
8.2	Bodega Caven	28
8.3	Viña Las Niñas	28
8.4	Viña Nerkihue	28
8.5	Viña Marchigue	29
9	Plan de Marketing	29
9.1	Objetivos de Marketing	29
9.2	Propuesta de Valor	29
9.3	Marketing Mix	29
9.4	Producto	29
9.5	Precio	31
9.6	Plaza o Punto de Venta	33
9.7	Promoción	33
9.8	Estacionalidad de la Industria	33
9.9	Presupuesto y distribución del gasto de marketing	34
10	Plan de Operaciones	36
10.1	Consideraciones Legales	36
10.2	Instalaciones y Mobiliario	36
10.3	Equipamiento y Servicios Tecnológicos	36
10.4	Distribución	36
10.5	Actividades relacionadas con los recursos humanos	37
11	Consideraciones para un Análisis Económico	38

11.1	Ingresos y proyección de ventas	38
11.2	Tasa de descuento	39
11.3	Inversión	40
11.4	Costos directos de venta por botella	41
11.5	Gastos Administrativos, arriendo y servicios básicos	41
11.6	Recursos Humanos	42
11.7	Marketing	42
11.8	Análisis económico del proyecto	42
11.9	Análisis de Sensibilidad	44
12	Conclusiones	45
13	Bibliografía	46
14	Anexos	48
14.1	Encuesta sobre preferencias y consumo de Vino	48
14.2	Análisis Económico	62

Índice de Tablas

Tabla 1 Produccion de vinos por regiones administrativas, Fuente Odepa	12
Tabla 2 Ranking de consumo de vinos en litros por persona, Fuente OIV	2513
Tabla 3 Fuerzas de Porter, Elaboracion Propia	21
Tabla 4 Analisis de genero, Elaboracion Propia	27
Tabla 5 Nivel Educacional,Elaboracion Propia	27
Tabla 6 Nivel de Ingresos ,Elaboracion Propia	27
Tabla 7 Grupo Etario, Elaboracion Propia.....	28
Tabla 8 Productos y Precios, Elaboracion Propia	37
Tabla 9 Productos y Precios(2), Elaboracion Propia.....	38
Tabla 10 Presupuesto de Marketing estacional, Elaboracion Propia	41
Tabla 11 Distribucion del presupuesto d marketing, Elaboracion Propia	41
Tabla 12 Pronostico anual de venta Botellas vendidas durante el año.....	44
Tabla 13 Pronostico de venta de Accesorios anual, Elaboracion Propia	45
Tabla 14 Presupuesto de Inversion, Elaboracion Propia	47
Tabla 15 Gastos Por botella, Elaboracion Propia.....	48
Tabla 16 Gastos por recursos humanos, Elaboracion Propia	49
Tabla 17 Flujos economicos, Elaboracion Propia	50
Tabla 18 Analisis de Sensibilidad, Elaboracion Propia	51

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Producción mundial vino, Grafico y Fuente de información OIV	4
Grafico 2 Ventas Ecommerce per cápita, Fuente: información CCS.....	17
Grafico 3 Ventas Ecommerce B2C Chile	18
Grafico 4 Consulta tipo de viña donde comprar, Elaboracion propia	38
Grafico 5 Consulta por valor de botella que compra, Elaboración propia.....	39

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 TAM, SAM, SOM, Tamaño de mercado, Elaboración propia	28
Ilustración 2 Modelo Canvas, Elaboración Propia	31
Ilustración 3 Cadena de Valor, Elaboración Propia	32
Ilustración 4 Flujo de Compra,Elaboración propia	34
Ilustración 5 Cargos y Funciones, , Elaboración propia.....	43
Ilustración 6 Metodo CAPM,Elaboracion propia	45

1 Introducción

1.1 Descripción del tema a abordar

Chile es un reconocido productor de vinos de alta calidad por sus cepas y estilos, lo anterior gracias en parte a su diversidad geográfica, variedad de climas y tierras privilegiadas para la producción vitivinícola, en Chile existen 20 distintivas regiones vitivinícolas, esto en toda su extensión de norte a sur, estas regiones se diferencian por las influencias del mar y la cordillera, propiciando condiciones de clima perfectas para producir uvas sanas y de alta calidad.

La industria del vino es un referente en el país, básicamente por el crecimiento experimentado en las últimas décadas (ventas por USD 850 Millones en 2016, 16,7% más que el año anterior), lo que ha llevado a que los vinos chilenos tengan presencia en más de 150 países, posicionando a Chile como el quinto productor del mundo y el octavo exportador a nivel mundial. Sin embargo y pese a lo indicado, existe una deuda respecto al consumo interno.

Según los reportes existentes en el año 1972 Chile tenían un consumo de vino per cápita de 59 litros, en el año 1982 disminuye a 40 litros per cápita y en 1992 a 17 litros per cápita. Actualmente, el consumo es de 14 litros por persona, lo que presenta uno de los consumos más bajos entre los países productores, mientras que Argentina, Portugal y España tienen un consumo sobre los 20 litros por persona (Vinos de Chile 2013, Euromonitor).

No obstante lo anterior, del mismo estudio de Vinos de Chile encargado a Euromonitor, este último comenta que el consumo de vinos en Chile en el año 2016 tuvo su mayor crecimiento en 14 años, tras registrarse un consumo sobre los 258 millones de litros. Así, en el país se consume 9% más de vino que en 2015, período en que se consumieron más de 240 millones de litros. Esto significa ventas por USD \$ 850 millones en el mercado interno. A esto se suma una campaña de la agrupación Vinos de Chile para fomentar el consumo interno del vino, denominada “Nos gusta el Vino”, la que pretende acercar y fomentar el orgullo y consumo por parte de los residentes de Chile.

La importancia de conocer el mercado interno, básicamente se refiere a la oportunidad de contar con una oferta o mix atractivo para estos nuevos clientes, lo anterior tiene un gran desafío ya que actualmente los oferentes existentes, en su mayoría son parte de este negocio en su origen, son propiedad de las mismas viñas, o están ligados a partir de agrupaciones o círculos muy complejos al momento de querer formar parte, en este mismo punto son relevantes las condiciones financieras que permitan optar a precios competitivos, aquí es donde se debe jugar con la estrategia para poder competir con este círculo actualmente muy cerrado, pero según se observa en un mercado abierto y creciente en nuevos consumidores.

Este documento corresponde a un plan de negocios para una empresa de comercialización de vinos, utilizando comercio electrónico.

1.2 Alcance del tema a abordar

La presente tesis corresponde a un emprendimiento para la venta de vinos en línea, el enfoque a considerar serán los vinos de autor, viñas del tipo boutique y de pequeños productores, la tesis se realiza a partir de estudios de mercado que permitan la creación de un plan de negocios, una estrategia de marketing y un plan de operaciones.

El desarrollo de este trabajo permitirá abordar e identificar las necesidades de los clientes y la oportunidad para la empresa de iniciar una operación exitosa, esto de la mano de elementos tecnológicos y de una propuesta de valor sobre productos de calidad y de origen exclusivo.

Importante considerar que en un inicio el alcance de comercialización de productos solos solo se desarrollara en la región metropolitana.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la comercialización de vinos en línea

2.2 Objetivos Específicos

- Comprender el tamaño y tendencias de la industria del vino a nivel internacional y local.
- Analizar el mercado chileno para identificar si existe espacio para la comercialización de vino de manera online.
- Desarrollar un modelo de negocios alineado con el estudio de mercado.
- Elaborar estrategias operacionales, de recursos humanos, de marketing y financiera para el modelo definido.

2.3 Marco Conceptual

Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones integradas que se coordinan para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia depende del análisis tanto interno como externo, de esta forma se conocerán los recursos e insumos que se tienen y se podrán diseñar la mejor línea de acción desde la mirada conceptual y bajo un marco conocido, en este caso el marco conceptual definido y utilizado para el desarrollo de esta tesis se basó sobre el libro de Administración Estratégica de Michael Hitt (15).

3. Análisis del entorno

3.1 Producción Mundial de Vino

La producción mundial de vino del año 2017, estimada por la OIV sobre la base de la información de casi el 88% de la producción mundial y la hipótesis de 10% de variación respecto a la producción del año 2016 en el caso de los países donde no hay información de producción disponible, alcanzaría a los 24,7 mil millones de litros de vino (gráfico 1), lo que representa una disminución de 8,2% respecto al volumen producido en 2016. Este nivel de producción es históricamente bajo y sólo se puede comparar con la producción de 1991 (25,2 mil millones de litros) y 1994 (24,9 mil millones de litros). En Europa, las estimaciones de cosecha de los principales países productores son bajas para este año, Italia registró una reducción de 23% (3.930 millones de litros), Francia disminuyó 19% (3.670 millones de litros) y España retrocedió 15% (3.350 millones de litros) en relación con 2016. Por su parte, Alemania disminuyó 10% y Grecia 5%, llegando sólo a 810 y 250 millones de litros, respectivamente. Sólo Portugal, con 660 millones de litros (+10%), Rumania, con 530 millones de litros (+64%) y Hungría, con 290 millones de litros (+3%) aumentaron su producción con relación a 2016. En los países americanos la situación es muy diferente, Estados Unidos vuelve a mostrar altos niveles productivos (2.330 millones de litros), sin embargo, esta proyección podría ajustarse debido a los fuertes incendios que afectaron la zona productiva posterior al momento de realizar las estimaciones. Brasil, luego de una importante baja de su producción 2016 (-53%), este año muestra una recuperación de 169%, llegando a 340 millones de litros; Argentina muestra una situación similar, con una recuperación en su producción de 25% respecto del mismo año. Australia muestra un aumento de 6% con relación a 2016 y Nueva Zelanda, pese a tener una baja de 9% respecto de 2016, alcanza niveles de producción altos, llegando a 290 millones de litros.

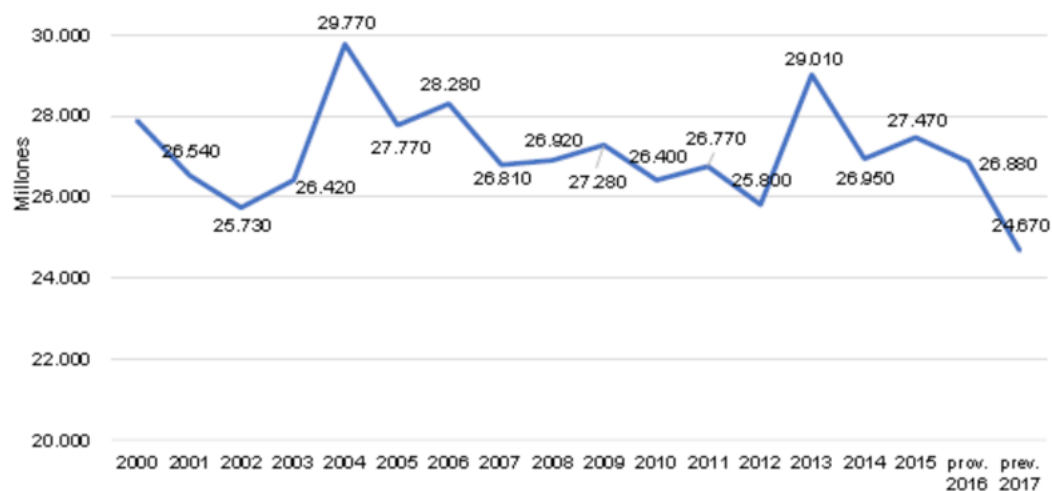


Gráfico 1 Producción mundial vino, Grafico y Fuente de información OIV

3.2 Consumo Mundial de Vino

Respecto al consumo mundial de vino, en informe desarrollado por la OIV en octubre de 2017 se entregaron las proyecciones para ese año considerando dos escenarios diferentes. En el primer escenario, que consideraba una recuperación en el largo plazo de los niveles de consumo, el volumen llegaría a 24,6 mil millones de litros de vino. En el segundo escenario, que consideraba una contracción en el consumo desde el año 2008, producto de la crisis económica, se estimó un nivel de consumo de 24,1 mil millones de litros. Con esto, el promedio del consumo para el año 2017 debiera ser 24,3 mil millones de litros. Esta cifra es muy similar a la de producción estimada, por lo que, considerando que hay una demanda adicional para fines industriales de unos 3.000 millones de litros, se estima que para el año 2018 habrá una importante estrechez de oferta. Sólo cinco países concentran cerca del 50% del consumo mundial de vino: Estados Unidos 13,2%, Francia 11,2%, Italia 9,4%, Alemania 8,1% y China 7,2%.

3.3 Producción Nacional

La producción de vinos total del año 2017 alcanzó a 949.205.801 litros, esta cifra es menor en un 6,4% al año anterior, de los cuales 805.061.414 litros corresponde a vinos con denominación de origen (D.O.), equivalente al 84,8% del total declarado; 110.329.802 litros a vinos sin denominación de origen (Sin D.O.) que incluye también los vinos viníferos corrientes declarados que no especifican variedad, equivalente al 11,6% del total declarado; y 33.814.585 litros a vinos provenientes de uvas de mesa, equivalente al 3,6% del total declarado. La producción de vino para Pisco aumenta un 11,6% respecto al año 2016. La producción de vinos 2017 por regiones

administrativas, se pueden ver en la tabla N° 1.

Regiones	Vinos con D.O. (Litros)	Vinos Sin D.O. (Litros)	Vinos elaborados con Uva de Mesa (Litros)	Total (Litros)
Tarapacá		1.610		1.610
Atacama		13.500		13.500
Coquimbo	25.676.073	957.872		26.633.945
Valparaíso	18.834.542	386.360	201.549	19.422.451
Metropolitana	101.462.125	16.812.290	18.769.006	137.043.421
Lib. Bernardo O.	285.695.820	19.226.659	10.640.012	315.562.491
Maule	361.187.456	65.893.399	4.200.888	431.281.743
Bío Bío	12.201.858	7.038.112	3.130	19.243.100
Araucanía	3.540			3.540
Total	805.061.414	110.329.802	33.814.585	949.205.801

Tabla 1 Producción de vinos por regiones administrativas , Elaboración propia Fuente Odepa (9)

Las mayores producciones de vinos se localizan en las regiones del Maule, Libertador Bernardo O'Higgins y Metropolitana respectivamente, totalizando el 93,1 % del total, concentrando en la Región del Maule el 45,4% de la totalidad de vino producido en el país. Destaca las Regiones de Tarapacá y Araucanía, las cuales comienzan a manifestar su expresión vitivinícola durante la cosecha 2017.

3.4 Exportaciones del Vino Chileno hacia el extranjero

Durante 2017 las exportaciones de vino chileno crecieron 3,7% en volumen, hasta los 869,7 millones de litros, y 8,8% en valor, totalizando 1.850,3 millones de dólares. La Asociación de Vinos de Chile informó que esta alza es atribuible al buen desempeño que mostraron mercados como Brasil y China. Por producto, en vino embotellado logró un alza en las exportaciones de 5,8% en volumen y 6,4% en valor, alcanzando US\$ 1,604.5 millones y 57.2 millones de cajas. El espumante, en tanto, creció 6,8% en volumen, 7% en valor, alcanzó 605,1 mil cajas y US\$ 21,9 millones. El granel, por su parte, aumentó 3% en volumen, 27,5% en valor.

Los destinos más destacados por sus incrementos fueron China (creció 29,3% en vol. y 30,1% en valor), Brasil (16,8% y 18,9%) y Japón (13,1% y 11,7%). Reino Unido, en cambio, registra la mayor caída de 8% en vol. y -9,3% en valor. Estados Unidos, en tanto, el segundo entre los principales mercados de envíos chilenos acumuló una baja de -5,2% en vol. y -8,1% en valor. De esta forma, China se mantuvo por segundo año consecutivo en el primer lugar, con US\$ 254 millones y 8,2 millones de cajas,

seguido por EEUU, Japón y Brasil.

El objetivo de los productores de Chile es convertirse en el número uno de vinos premium, sustentables y diversos del nuevo mundo, promoviendo la denominación de origen y contribuyendo al desarrollo del sector. Para ello se ha trazado un plan sólido y sustentable, con la finalidad de lograr un posicionamiento premium, incrementar el precio promedio y aumentar la penetración y el consumo de vinos premium (US\$ 60 FOB/caja y más). Todo esto enfocado en los mercados prioritarios: China, Estados Unidos, Brasil, Canadá y Reino Unido, esto según lo que indica la agrupación Vinos de Chile.

3.5 Mercado Interno y tendencias de consumo

La industria de vinos nacional lleva algún tiempo intentando generar mecanismos para elevar el consumo per cápita, los resultados de los últimos 4 años han sido lentos pero con avances. Las nuevas generaciones (Millenials) no tienen al vino como uno de sus predilectos, es por esta razón que son un grupo objetivo en las campañas que hoy se llevan a cabo.

CONSUMO DE VINO PER CÁPITA EN EL MUNDO			CONSUMO DE VINO PER CÁPITA EN EL MUNDO		
Ranking	País	Litros	Ranking	País	Litros
1	ESTADO DE LA CIUDAD DEL VATICANO	71.25	23	MALTA	21.87
2	ISLA NORFOLK	58.35	24	AUSTRALIA	21.65
3	ANDORRA	49.37	25	HUNGRÍA	21.49
4	CROACIA	48.02	26	ESPAÑA	21.48
5	PORTUGAL	46.56	27	BÉLGICA	21.22
6	ESLOVENIA	43.08	28	ARUBA	21.06
7	MACEDONIA	41.52	29	GEORGIA	20.91
8	ISLAS MALVINAS	41.36	30	BULGARIA	20.71
9	FRANCIA	40.47	31	NAMIBIA	20.69
10	SUIZA	36.67	32	NUEVA CALEDONIA	20.44
11	SAN PEDRO Y MIQUELÓN	34.20	33	CHIPRE	19.89
12	ITALIA	33.89	34	RUMANIA	19.86
13	URUGUAY	27.80	35	REINO UNIDO	19.65
14	ISLAS BERMUDAS	27.75	36	PAÍSES BAJOS	19.16
15	DINAMARCA	27.65	37	ISLAS CAIMÁN	18.77
16	AUSTRIA	27.20	38	REPUBLICA CHECA	18.76
17	SUECIA	25.63	39	NUEVA ZELANDA	18.64
18	ALEMANIA	24.80	40	SANTO TOMÉ Y PRÍNCIPE	18.31
19	SINT MAARTEN	24.41	41	ISLAS VIRGENES (BRITÁNICAS)	17.54
20	GRECIA	24.15	42	CHILE	16.96
21	GIBRALTAR	23.65	43	SEYCHELLES	16.49
22	ARGENTINA	23.39	44	NORUEGA	16.01

Ranking de Consumo de vinos en litros por persona Fuente: OIV (19), elaboración propia

En la tabla N° 2 se muestra el consumo de vinos por persona a nivel mundial, este ranking corresponde al año 2017 y para el caso de Chile presenta un crecimiento y cambio de tendencia para los últimos años, lo anterior según vinos de Chile, ya que en el año 2015 se tenía un consumo per cápita de 12,5 litros, el año 2016 se llegó a un consumo de 14 litros por persona, por lo tanto la cifra de 16,96 litros por persona para el 2017 es un buen número.

Si bien para los productores de vino en Chile aun este número sigue siendo bajo, existen grandes expectativas respecto al consumo interno, lo anterior por la tendencia o los datos de consumo que se tienen, según Rosario Fernández Gerente de marketing del mercado nacional de Viña San Pedro Tarapacá (VSPT), la tendencia que se observa es que las marcas más masivas sufren, mientras se ven importantes crecimientos en marcas de vino de mayor valor.

Y así lo revelan las cifras de Vinos de Chile entre enero y mayo, los envíos en valor se elevaron un 6,8%, mientras que el volumen bajó 1,5% una sofisticación en los últimos años, lo cual lógicamente ha afectado la frecuencia de consumo. Hoy tenemos un precio promedio más alto y esto ha hecho que parte de los consumidores hagan habituales categorías más accesibles, como la cerveza, complementa Sebastián Gutiérrez, gerente comercial nacional de Viña Santa Rita. Añade, así, que la empresa viene creciendo con regularidad, especialmente en los vinos de mayor precio.

En este contexto, el presidente de Vinos de Chile, Mario Pablo Silva, subraya que “en Chile estamos creciendo particularmente en los segmentos de vinos finos y súper finos, porque ahí está el potencial de crecimiento grande de la industria hacia el futuro”. Enfatiza, eso sí, que el consumo está despertando. Ello, ejemplifica, se ve en que Chile es el primer exportador de vinos embotellados del nuevo mundo y el cuarto a nivel mundial.

Más allá de lo anterior, en una industria donde los costos han subido, los márgenes son cada vez menores y gran parte de la industria está en rojo, las compañías ya están desarrollando estrategias para rentabilizar sus operaciones.

Los millennials, jóvenes que están hoy entre los 21 y 38 años, y que en Estados Unidos ya se han convertido en el segmento poblacional con mayor número de consumidores de vino, según Wine Market Council (WMC), son el segmento sobre el cual la agrupación de Vinos de Chile centra su principal estrategia, según ellos lo explican. Existe fuerte presencia en redes sociales, apuntando al segmento millenials y un poco más joven, de 18 años hacia arriba, también se desarrollan campañas en vía pública y televisión, lo anterior según comenta Pablo Silva. Añade que a ellos se suma la tendencia de la vida sana, y los jóvenes se dejan llevar mucho por la opinión de sus pares, y en ese sentido el vino es un producto que va muy de la mano con esto y ha ido subiendo poco a poco. Con todo, prevén llegar a un consumo nacional de 18 litros per cápita al año 2020, con vinos y espumantes, lo anterior sustentado por los estudios encargados por Vinos de Chile a Nielsen (2).

3.6 Participantes de la Industria del vino

En Chile existen más de 450 viñas que se dedican a la producción de vino, de las más distintas especies y calidades. Se trata de una industria cada día más sofisticada, y dada la competencia obtener ganancias no es fácil.

Para mostrar la distribución de la competencia en esta industria se mostrara el reparto sobre las ventas que existen, si bien se habla del año 2014, las fuerzas y la competencia no ha cambiado mucho el panorama 4 años después, sobre este panorama de competencia es importante indicar que el alto número de competidores no es sinónimo de baja concentración. En ese sentido solo ocho grupos concentran más del 60% de la producción del vino que es exportado hacia el extranjero, es decir, sin considerar el consumo interno, estos grupos y familias son: Guilisasti, Luksic, Claro, Solari, Chadwick, Larraín, Montes y Edwards, cuyas ventas en total superaron los US\$940 millones en 2014, esta baja cifra de concentración permite inferir que muchas de las viñas hoy existentes son de una base accionaria o propietaria común distribuida en estos grupos antes indicados.

Según Vinos de Chile las exportaciones de vino embotellado crecieron un 4% durante 2014, alcanzando los US\$1.515 millones exportados. Fuentes de la industria consideran muy leve este crecimiento respecto al alza que presentó el vino a granel durante dicho lapso. Sin embargo, explican que las expectativas para los próximos periodos son más altas debido a un menor stock que elevaría el precio promedio por botella. La familia Guilisasti es sin duda la que lidera el ranking en exportaciones. Controla el holding Concha y Toro, y opera viñas como Cono Sur, Emiliana, Viña Maipo y Viña AlmaViva, a través de las cuales durante el año 2014 obtuvo ventas por US\$460 millones en el exterior, un 1,2% más que en 2013. Aunque de lejos, lo sigue el grupo San Pedro Tarapacá -vinculado a la familia Luksic, donde también están la Viña Santa Helena, Leyda, Altair y Misiones de Rengo- que registró un alza de 20% en volumen y de 19% en su valor promedio, tras vender en exportaciones US\$173 millones en 2014. Este grupo se ubica con una participación de 13,8% en el total exportado por todas las viñas. Si a esto le sumamos la operación de viña Tabalí -propiedad de la familia del difunto empresario Guillermo Luksic-, las ventas de la familia alcanzarían los US\$176 millones. Las viñas Santa Rita, Carmen y Sur Andino, del grupo Claro, ocupan el tercer lugar, tras obtener ventas por US\$83 millones, algo menos que los US\$84 millones obtenidos el año anterior. Las exportaciones de la viña Luis Felipe Edwards alcanzaron los US\$64 millones, un 9% más que el año anterior. Lo sigue el grupo Chadwick, con Viña Errázuriz, Señal, Caliterra, entre otras. El grupo bajó sus envíos a US\$50 millones, poco más de US\$2 millones menos que en 2013. Viña Santa Carolina, controlada por la familia Larraín Peña a través de Watts, ha continuado con un período de cambios. Desde el año pasado la compañía dejó de vender vino en formato Tetra Pak y ha seguido un camino que busca enfocarse en productos más premium. En volumen la compañía presentó un alza de 14,59%, mientras que en valor el incremento alcanza 11,19%. Sus ventas en exportación alcanzaron los US\$43 millones, por sobre los US\$39 millones del año anterior.

Más atrás está la Viña Montes, de la familia del mismo apellido, que en 2014 exportó unos US\$37 millones, poco más de US\$1 millón más que el año anterior. Entre las cifras elaboradas por Vinos de Chile destaca el resultado de Bethwines, el holding

vitivinícola del grupo Bethia, ligado a la familia de Liliana Solari.

El grupo con menos de 20 años de historia en el rubro vitivinícola inició una agresiva estrategia de posicionamiento. El grupo dirigido por Carlos Heller tiene un precio promedio por botella en línea con el mercado con US\$25,27, y las ventas de Indómita, Santa Alicia y Dos Andes del año pasado alcanzaron los US\$32 millones, siendo superior a los US\$26 millones registrados en 2013.

Los números indicados son públicos y consideran los años 2013 y 2014, cifras actuales no son públicas, las nuevas cifras puede que se hayan incrementado según lo información antes entregada de los niveles de comercialización y producción de vinos, en estos datos también se muestra la concentración se ha mantenido en esta industria. Según los datos entregados por la asociación de vinos de Chile las ventas en el mercado interno se distribuyen de acuerdo a las siguientes cifras, supermercados llegaron a un 47% del valor, mientras botillerías y almacenes representan el 35% del valor, los canales tradicionales (restaurantes familiares y fuentes de soda) representan un 15% en valor, los canales on line un 3% del total, si bien esta última cifra está alejada del dato que entrega la Cámara de Comercio de Santiago, donde sus estudios sitúan las compras en línea para el consumo en un 7%, esta diferencia se puede deber a que son datos con 3 años de diferencia, pero considerando el crecimiento anual indicado es consistente.

4 ECommerce En Chile

4.1 Informe y Actualidad del Mercado de ventas en Línea

Chile es el 4to país que más gasta en comercio electrónico por habitante en el mundo con USD 233/habitante al año. Solo después de Reino Unido (1.678 USD/habitante), EE.UU. (1.267 USD/habitante) y China (362 USD/habitante) y es el de mayor gasto en comercio electrónico por habitante en Latino América, Argentina 166 (USD/habitante), Brasil 84 (USD/habitante) y México 59 (USD/habitante) , ver gráfico N° 2. Esto es ayudado por el ambiente competitivo del comercio, el fácil acceso a internet y tecnología en general de los chilenos, y las mejoras en los sitios y plataformas utilizadas para este tipo de transacciones.

El comercio electrónico está creciendo un 35 % anual en Chile. Esto indica que el chileno cada vez más se atreve a comprar por internet, argumentando ventajas como ser: que es más rápido, más cómodo, no hay limitación de horarios, se tiene facilidad de pagos al usar tarjetas de crédito, es más barato y seguro.

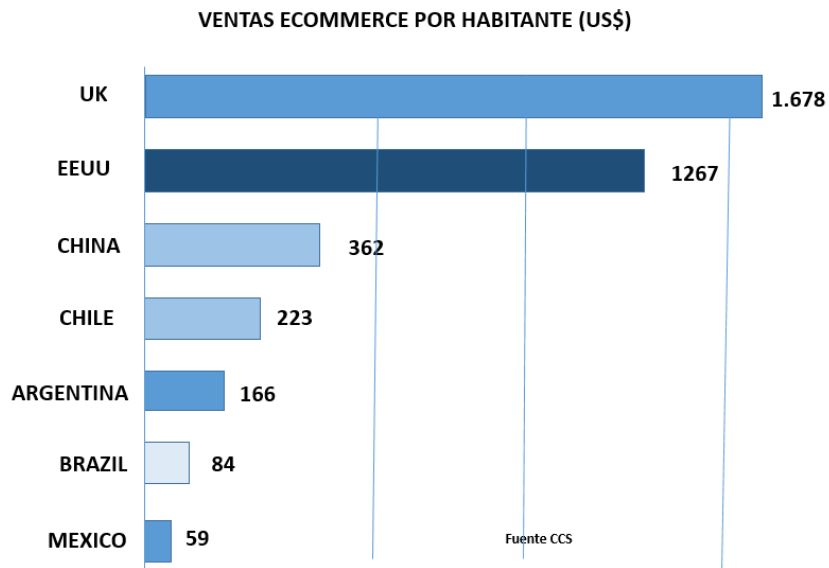


Grafico 2 Ventas Ecommerce per cápita, Fuente: información CCS

En Chile hoy en día las ventas en línea han sido las únicas que han experimentado un crecimiento sostenido de dos dígitos en los últimos años, representando al cierre del 2017 alrededor de un 7 % de las ventas en el sector consumo, con ventas cercanas a los USD 4000 millones. Para el 2018 se estiman ventas en ecommerce en Chile en segmento B2C por USD 5.000 millones, lo que representaría un crecimiento de 35% respecto del año anterior y para el 2020 la proyección superará los USD 8.000 Millones, tal como se muestra en el grafico N° 3 todo lo anterior según la cámara de comercio de Santiago a partir de los datos obtenidos desde transbank.

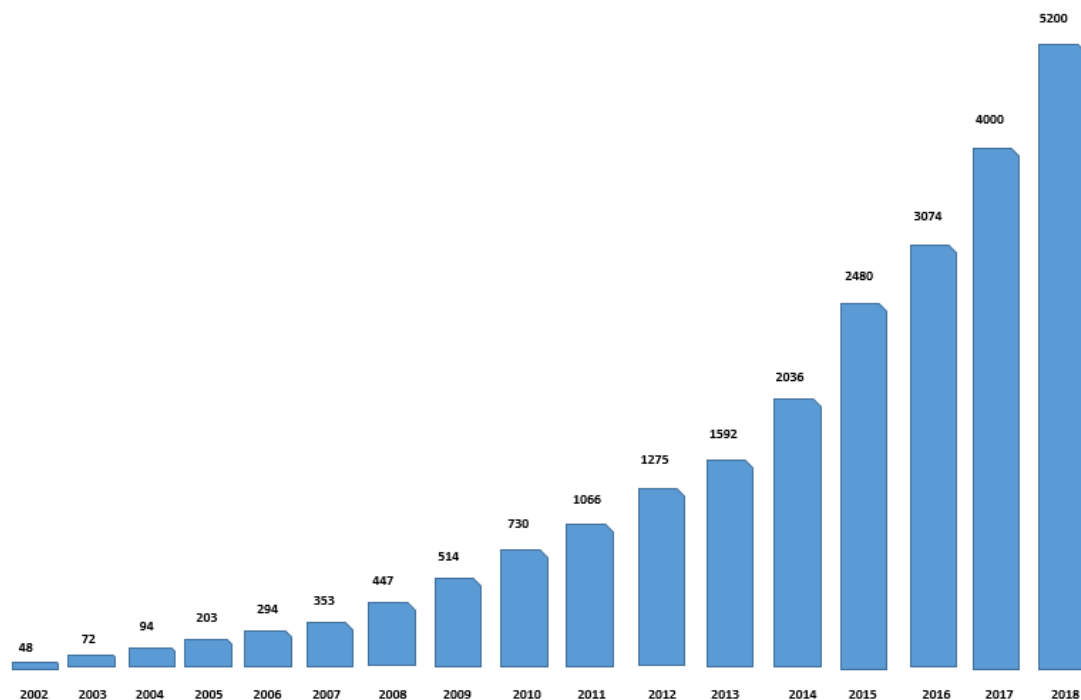


Gráfico 3 Ventas Ecommerce B2C Chile, Elaboración propia con datos extraídos desde CCS

4.2 Descripción de la Industria del consumo interno

La Industria del consumo del vino en Chile se encuentra en una etapa de crecimiento y de aprendizaje, esto considerando que según los últimos estudios realizados por la Organización Internacional del Vino, OIV, en Chile se consumen 16,96 litros por persona al año, situando al país en el lugar número 42 del ranking a nivel mundial de consumo interno, esta realidad ha llevado a las agrupaciones de vinos a desarrollar campañas que fomentan y promueven el consumo interno, lo anterior de manera de poder llegar a las cifras que hoy tienen aquellos países que son parte de los grandes productores mundiales donde el consumo interno tienen una relación con su producción, ejemplos de lo anterior son países como Argentina, España, Italia, Francia, Portugal.

En Base a lo anterior la agrupación Vinos de Chile tiene una campaña permanente para la promoción y mejora del consumo interno llamada “Me Gusta el Vino”, la cual ha tenido logros importantes en los últimos años, de 14 litros por persona en 2016 se ha incrementado en casi un 18% en dos años al llegar a la cifra de 16,96 litros por persona, estas cifras permiten optimismo para el futuro, donde hay una industria que promueve el consumo, el conocimiento y la cercanía de las personas con la industria. El optimismo antes mencionado entrega un espacio de crecimiento para todos aquellos protagonistas del mercado, los productores, los clientes, los distribuidores y los puntos de venta, este último grupo donde encaja la propuesta que en este documento se presenta es un grupo también en constante crecimiento,

competencia y evolución, a continuación presentamos un análisis del mercado interno .

4.2.1 Rivalidad entre los competidores

En la industria del vino la rivalidad entre los competidores es de carácter **medio**, si bien en un mercado de crecimiento lento, las empresas sólo pueden crecer mediante la captura de la cuota de mercado entre sí, lo que conduce a una mayor competencia, en este caso esta industria está en constante crecimiento tanto del punto de vista de la oferta, como también de la demanda, al mismo tiempo existe una separación o diversidad sobre la forma de acceder al cliente y de lograr la entrega o venta exitosa, esta diferenciación también se ve reflejada en la estrategia de productos sobre los cuales se comercializarán, en general existe una competencia alta en aquellos cuya estrategia está asociada al precio, y una **competencia media** en aquellas donde la estrategia apunta a otros intereses de los clientes, por ejemplo los productos artesanales, los productos con historias que se puedan contar, etc., esta última estrategia es la que se propone para este negocio.

4.2.2 Amenazas de nuevos participantes

Si bien en este sector Industrial las barreras de entrada pueden estar categorizadas como de media complejidad, hay un valor importante que es el conocimiento sobre el mercado y los procesos con el que cuentan aquellos competidores que pertenecen o son parte del oligopolio de esta industria. Otro punto importante para poder ingresar como participante es la necesidad de una alta inversión para la diversidad de productos que se requieren para competir, sin embargo en este proyecto el cual busca competir a través del comercio electrónico las opciones y posibilidades de incorporar y levantar un sitio web de venta son económicamente bajas, estas condiciones y necesidades permiten considerar que las **amenazas de las fuerzas sobre nuevos competidores son de índole medio**.

4.2.3 Poder de negociación de los proveedores

La producción de vino en Chile está dominada por cuatro grandes viñas, que constituyen un oligopolio, representando más del 85% del mercado: San Pedro Tarapacá 23%, Santa Rita 29%, Concha y Toro 31%, Santa Carolina 2%, y otras solo 15% formadas por medianas y pequeñas viñas boutique y productores del tipo “garage” o de autor (Jara, 2015).

Los proveedores y las grandes viñas operan bajo una modalidad de exclusividad en la que se generan acuerdos comerciales en los que las distribuidoras de forma exclusiva se hacen cargo del marketing y posicionamiento de los vinos en el

mercado, siendo la única opción para compra de vinos nacionales los grandes distribuidores que definen sus precios por lista y sin negociación o comprar a las viñas directamente cepas de años anteriores (Verbraak, 2015).

Lo anterior indica que la industria esta dominados por algunas compañías y están más concentrados que la industria a la que abastecen, por lo tanto es bastante poco probable que lo compradores hagan frente común y les exijan mejores precios, calidad o plazos.

En base a estas particularidades se considera del poder de esta fuerza **Baja**.

4.2.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes de esta industria tienen bajos costos de cambio ya que tienen diferentes opciones para adquirir estos productos. Actualmente en Chile los compradores buscan incrementar la información base para la decisión de compra, lo que se traduce en mayor exigencia en el nivel de la asesoría. El precio es un elemento determinante al momento de la compra, sin embargo en este caso los compradores del segmento elegido le entregan menor valor al precio y están muy interesados en la calidad del producto, esto último se ve reflejado en las encuestas ejecutadas.

Considerando estos factores, a los volúmenes de compra considerados el poder de negociación de los clientes finales es **medio**.

4.2.5 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de sustitutos es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante es decir si el precio y las características de este no son únicas. En el negocio de los vinos existen varios productos que podrían ser considerados sustitutos, desde los destilados hasta las cervezas, la cerveza en Chile es el producto estrella con un consumo anual per cápita de 46 litros (fuente Acechi, (20)), en el caso de los destilados el consumo en Chile es de 3,3 litros por persona, si bien la cerveza es un producto muy masivo, no logra considerarse como sustituto del vino, lo que sí se puede considerar es que es un producto complementario, esto último debido a que puede ser consumida de manera muy simple y fácil respecto a lo ceremonial que podría ser el consumo de vino. En este caso el vino es un producto mucho más masivo para el acompañamiento de comidas y de eventos formales, en resumen es un producto de características únicas, por lo tanto la amenaza de productos sustitutos es **baja**.

4.2.6 Conclusiones del Análisis de las 5 fuerzas de poder de Porter

El resumen de las 5 fuerzas de Porter que se muestran en la tabla N° 3 nos indican que el negocio considerado tiene un gran atractivo una vez se haya ingresado a la industria, esta conclusión se confirma aún más por el significado que los clientes le entregan a la confianza sobre el producto, donde esta confianza se basa en situaciones y hechos asociados a los orígenes del producto que van a consumir, algunos de estos hechos son traducidos por los clientes como posibles experiencias, que se traducen en cercanía y familiaridad, al mismo tiempo la gran cantidad de viñas existentes hoy en Chile, muchas de ellas con niveles de producción bajos y donde no tienen las condiciones ni están en procesos exportadores permiten tener un abanico más amplio de oferta y por consecuencia mejores condiciones de negociación como participante y nuevo oferente en este negocio.

Fuerzas de Poder	Baja	Media	Alta
Rivalidad entre los competidores		x	
Amenaza de nuevos participantes		x	
Poder de negociación de los proveedores	x		
Amenaza de productos sustitutos	x		
Poder de negociación de los clientes		x	

Tabla 3 Fuerzas de Porter, Elaboración propia

5 Análisis de la competencia

La competencia actual de venta de vinos por internet está desarrollada y fragmentada por un alto número de opciones en el mercado. El último tiempo se han instalado un gran número de empresas que son parte de esta competencia, entre los e-commerce más reconocidos se pueden destacar los siguientes:

5.1 La CAV

El Club de Amantes del Vino CAV es una tienda especializada en vinos que tiene como objetivo acercar a los amantes del vino con las viñas, esto a través de una oferta importante y de calidad, además de educar en el consumo del vino. Cuenta con 3 puntos de venta en la zona oriente de Santiago y un restaurante, además de la venta en línea. Se fundó el año 1997, sus suscripciones van desde los \$17.990 a \$ 25.990 mensuales, incluyendo la revista La CAV, la cual es la más antigua en el mercado chileno de las publicaciones orientadas al consumidor final, La CAV cuenta con aproximadamente 25.000 socios suscriptores.

5.2 El Mundo del Vino

Mundo del Vino es una de las tiendas más reconocidas a nivel latinoamericano dedicadas a la venta de una buena selección de vinos y espumosos, además de champagne, licores, destilados tanto nacionales como extranjeros, libros, guías de vinos y un sin número de accesorios del vino. Cuenta con 4 tiendas en la zona oriente de Santiago y 1 local en la Ciudad de Talca. Fue fundada en 1998 por socios chilenos y franceses que fueron pioneros en la promoción de la cultura y pasión por el vino. Su oferta consiste en vinos chilenos e importados de Francia e Italia. El Club Placeres es una extensión de la tienda y también un punto de encuentro actualmente tiene un formato de suscripción a un costo mensual de \$19.990.

5.3 Santiago Wine Club

Santiago Wine Club está compuesto por un equipo Franco-Chileno altamente especializado, con experiencia en la industria vitivinícola desde hace varios años tanto en Europa como en Chile, fundada el año 2009 apuntando al consumidor final y sus necesidades. Tiene 3 tiendas más la tienda online, ser socio del club no tiene costo, actualmente tienen cerca de 2500 socios y se dedica de manera constante a la capacitación sobre el vino y según se indica en su página su programa de fidelización se basa en los importantes convenios que tienen, con restaurantes y viñas entre otros para sus socios, su base de productos tiene alrededor de 150 etiquetas.

5.4 E-Wine

E-Wine ofrece diferentes tipos de vinos chilenos de las marcas más conocidas y destacadas entre ellas Concha y Toro, San Pedro, Puente astral, Casas del Bosque, etc. La comercialización se hace principalmente a través de packs de grandes unidades, aunque también se pueden encontrar de tres. Tiene una sección dedicada a regalos y copas. Además, ofrece un particular servicio, diferente a los demás eCommerce, para las celebraciones de matrimonio.

5.5 Supermercado 10

Supermercado 10 se trata de un supermercado de bajo costo y no precisamente de una marca de vinos. Pero se ha interesado en ofrecer diferentes marcas de licores, además, permiten la posibilidad de armar tu bar. Tiene también una interesante oferta que funciona a través de una especie de mensualidad de 25.000 pesos chilenos con lo cual te puedes llevar tres vinos de calidad. Por lo general, aquí se pueden comprar packs de 6 productos y no de manera individual. Tiene la oportunidad de enviar los productos a todas las partes del país.

5.6 Descorcha

Descorcha es una marca especializada en la venta de vinos, licores y también cervezas. Se trata de la nueva apuesta al mercado digital como distribuidora oficial de los vinos producidos por Concha y Toro. Además, cuentan con una gran cantidad de corporativas, como por ejemplo, Viña Emiliana, Viña Cono Sur, etc. Entre otros licores que se pueden encontrar en esta página hay gin, ron, vodka, cream, pisco, entre otros. En el caso de tener productos muy particulares en el mes, hacen alguna selección de los imperdibles, con interesantes descuentos para los amantes de los vinos y los licores chilenos.

5.7 Tandem Wine

Una plataforma online que busca dar cabida a la comercialización del vino de autor y generar a través de ella un financiamiento colectivo que vaya en directo beneficio a los pequeños productores. Actualmente, el emprendimiento cuenta con una variedad de más de 40 vinos representados por 24 viñas independientes de valles Colchagua, Casablanca, Itata y Maule.

5.8 Conclusión

Cada una de los ecommerce antes descritos muestra su estrategia de venta basada tanto en liderazgo en costos y otros en diferenciación, los que tienen una estrategia basada en diferenciación, buscan entregar confianza y conocimiento sobre su catálogo de productos, esta diferenciación la llevan a cabo a través de seminarios, capacitaciones, convenios y cercanía con las viñas, en el caso de los ecommerce que basan su estrategia en el liderazgo de costos y en la diversidad de sus productos, se puede ver que cada uno de estos sitios son extremadamente parecidos a nivel de productos y precios, no hay grandes diferencias, al mismo tiempo aquellos que tienen o presentan un liderazgo por diferenciación, no muestran tan claramente esta estrategia a través de la venta en línea, pasan normalmente a ser un ecommerce estándar de ventas por catálogo, esto permite concluir que para lograr una diferenciación real se debe llegar al cliente con un relato y con historias creíbles sobre los procesos de producción y elaboración del vino, se debe buscar mostrar algo más real.

6 Estudio de mercado

El objetivo de este estudio de mercado es conocer el perfil y comportamiento del cliente objetivo, el cual puede pertenecer a diferentes segmentos o nichos de mercado, la metodología a utilizar se basa en el recogimiento de información a través de la realización de encuestas y entrevistas dirigidas, el grupo objetivo que participo sobre estas consultas corresponde a personas mayores de edad pertenecientes a las comunas de Peñalolén, Providencia, La Reina, Macul y Ñuñoa.

6.1 Análisis de Género

La muestra se compone de 200 observaciones válidas, sus características demográficas se presentan y comentan a continuación. Cabe destacar que si bien no se cuenta con un perfil a nivel nacional ni regional de los consumidores de vino, esta muestra se considera representativa sobre los segmentos que se quieren abordar, en este caso se considera un margen de error de un 6,92 % sobre un nivel de confianza de un 95%, lo anterior según la fórmula de proceso de muestreo, descrita en ilustración 2 , Respecto al análisis de género, lo primero que destaca de la muestra (Tabla 4), es que una amplia mayoría (70%) son hombres. Esto era de esperar, ya que en la cultura nacional el vino suele asociarse a la masculinidad.

Fórmula para el cálculo de tamaño de Muestra

Formula, Población Finita: $n = Z^2 p*q N / e^2(N-1) + Z^2 p*q$

Donde:

n= Tamaño de la Muestra

N= Población o universo

Z= Nivel de Confianza

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Error Muestral

En este caso **N= 185.857**, **Z= 1,96** **n = 200**, **p=q= 0,5** obtenemos un **e = 6,92%**

Sexo	%
Femenino	31,03%
Masculino	68,97%

Tabla 4 Análisis de genero elaboración propia

No obstante lo anterior en los últimos estudios masivos liderados desde vinos de Chile se indica que en los últimos 5 años ha existido un crecimiento importante en el grupo mujeres consumidoras de vino de un 56% a un 67 % en ese segmento, parte de la estrategia de esta agrupación es fomentar el crecimiento de este grupo.

6.2 Análisis por nivel educacional e ingreso

El nivel educacional de los encuestados es elevado. En la Tabla 5 se pueden apreciar todas las cifras, el nivel educacional de los encuestados es elevado. En la muestra, casi un 89% de los encuestados posee estudios superiores terminados.

Nivel Educacional	Respuestas
Enseñanza Media Completa	1,15%
Universitaria Completa	88,51%
Universitaria Incompleta	3,45%
Instituto Profesional	0,00%
Técnico Profesional	6,90%

Tabla 5 Nivel educacional Elaboración propia anexo 1

En concordancia con el alto nivel educacional de la muestra, el ingreso percibido es también alto. Así, el promedio resulta ser medio alto para 70 % de los encuestados, tabla 6.

¿Cuál es el ingreso mensual promedio aproximado de su hogar?	Respuestas
Menos de \$500.000	1,15%
\$ 500.001 a \$800.000	5,75%
\$800.001 a \$1.500.000	21,84%
\$1.500.001 a 2.500.000	20,69%
\$2.500.001 a \$3.500.000	20,69%
Más de \$3.500.001	29,89%

Tabla 6 Nivel de Ingresos Elaboración propia Anexo 1

6.3 Análisis por grupo etario

El primer conjunto representativo y el cual podría ser un objetivo de consumidores se centra en aquellas personas de ambos sexos que se encuentran entre los 26 y 45 años, esto según los datos obtenidos en la muestra realizada (tabla inferior), lo anterior se confirma con otras encuestas existentes en el mercado (Vinos de Chile Nielsen 2017).

Edad	Respuestas
18-25	0,00%
26-35	41,38%
36-45	49,43%
46-55	6,90%
56 o mas	2,30%

Tabla 7 Grupo etario elaboración propia, Anexo 1

6.4 Conclusión estudio de Mercado

Algunas conclusiones que se pueden obtener de este estudio de mercado relacionando esta información además con el análisis de la competencia realizado en secciones anteriores son las siguientes:

- El Mercado más importante de consumo se encuentra entre los 25 y 45 años, independiente que la oferta esté disponible y pensada para rangos más altos, entre los 25 y 45 años son los clientes interesantes desde el punto de vista del nivel de consumo.
- El Cliente promedio son personas de ingresos medios a altos y profesionales, lo que exige un nivel de servicio también alto.
- La competencia actual en su mayoría son empresas que provienen de grandes conglomerados y sus ventas se focalizan sobre viñas con vinos reconocidos y comunes.

6.5 Tamaño del Mercado

Para realizar la estimación del tamaño de mercado se utilizara una estrategia o enfoque de segmentación de mercado que divide el mercado en tres grandes grupos. Estos grupos son los siguientes: el mercado total (TAM), mercado que se puede servir (SAM) y el mercado que se puede conseguir (SOM). El cálculo del TAM nos permitirá conocer las proyecciones financieras del proyecto y su posible crecimiento o escala, este es el total del mercado, el Cálculo del SAM también entrega un potencial de crecimiento, pero considerando la estrategia y modelo de negocios sobre el cual se podría llegar a vender, el SOM entregará una estimación de quienes serán los posibles compradores y de lo que se podría vender, de acuerdo a las limitantes a la hora de operar, además que considera la presencia de la competencia y las condiciones del mercado.

Para iniciar el cálculo, el TAM estará asociado al tamaño de la población sobre la cual se quiere implementar la venta de vinos en línea, en este caso se considerara la totalidad del país, el cual según el último censo del año 2017 tiene una población de 17.574.003 habitantes, de este total como posible mercado para este negocio serían los mayores de 25 años, los que según estas últimas cifras corresponden a un total de 11.417.734 de personas. El segundo grupo a considerar es el mercado disponible a servir SAM, es decir sobre este grupo se deben concentrar los esfuerzos de marketing, ventas y operaciones, en este caso se considerara a todos aquellos mayores de 25 años de la región metropolitana, área que en este caso tiene una población objetiva de 4.646.437 de personas. El tercer y último segmento corresponde al subconjunto SOM que entregará una cifra realista y ajustada sobre lo que realmente se es capaz de abordar en una primera etapa, en esta caso esta cifra corresponde a un universo de 185.857, que corresponde al 4% de compra actual a través de internet según cifras de la Cámara de Comercio de Santiago, un resumen grafico del tamaño de mercado en su totalidad se puede ver en la ilustración N°1.

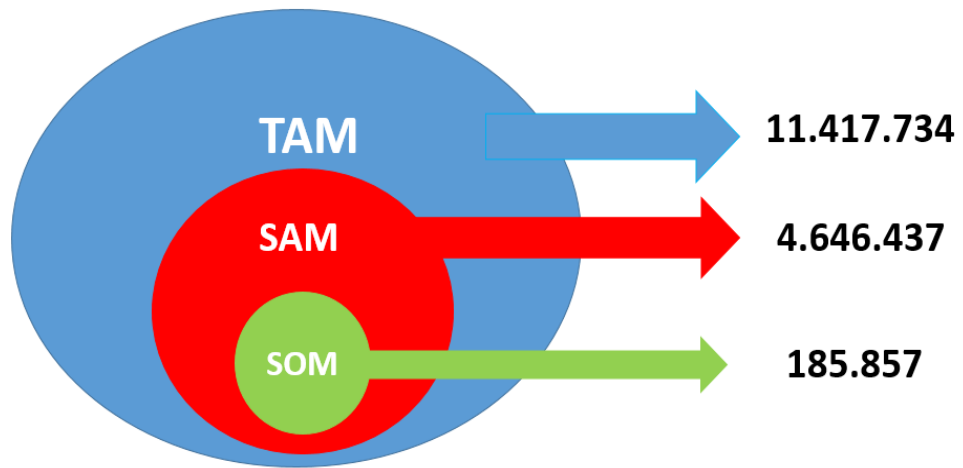


Ilustración 1 TAM, SAM, SOM, tamaño de mercado, Elaboración propia

7 Análisis Interno

7.1 Descripción de la Empresa

Kiosko80 SPA, es una empresa comercializadora de vinos de venta en línea que nació el año 2014 en Santiago, desde su inicio ha sido un emprendimiento basado en la venta de vinos de calidad a círculos cercanos y a través del boca a boca, la intención de esta tesis es cambiar esta dinámica y estrategia de manera de poder llegar a un público más masivo a través del ecommerce.

Actualmente la empresa se encuentra sin movimientos, por lo que implica que el presente trabajo considera prácticamente la operación desde un inicio, solo con los aspectos tributarios legales resueltos.

7.2 Visión

Posicionarse como un actor relevante en el mercado nacional de vinos

7.3 Misión

Entregar un servicio de calidad en la compra a los clientes, con productos exclusivos, de origen y proceso conocido, manteniendo una relación cercana tanto con clientes como con proveedores.

7.4 Modelo de Negocios Kiosko80

Para darle forma y sentido a la estrategia se utilizará el modelo Canvas, el cual permitirá mostrar de manera intuitiva y concreta los puntos diferenciadores de esta propuesta de negocios, donde se podrá reflejar el espíritu con el cual se conquistará a los nuevos clientes, y donde también se reflejarán las relaciones con proveedores y partners.

Una descripción más detallada del modelo se realiza a continuación:

El primer bloque que se explica por su importancia dentro del modelo es **El Segmento de Clientes** para el cual está diseñada la propuesta de valor, en este caso son aquellos adultos sobre 25 años, con un nivel socio-cultural alto, exigente desde el punto de vista del servicio, pero que está dispuesto a experimentar con vinos no consagrados en el mercado.

El segundo bloque en importancia es **La Propuesta de Valor** aquí la diferenciación

o el aporte está en la elección y disponibilidad de vinos de producción limitada, de baja exposición a nivel nacional (no muy conocidos), con distintos procesos de elaboración, algunos a nivel industrial y otros de manera artesanal, con o sin medallas, con denominación de origen, pero no necesariamente con una definición estándar sobre su calidad, pueden ser vinos premium que se venden como reservas o varietales, eso lo definirá el productor, un punto también considerado en la propuesta de valor es la venta de vinos accidentados lo cual contribuye al medio ambiente ofreciendo vinos con etiquetas y cajas eventualmente manchadas y/o deterioradas, de esta forma vinos que acabarían como merma o evacuados al medioambiente, podrán ser consumidos.

La **Relación con Clientes** estará desarrollada a través de distintas opciones que permitan crear una relación que se iniciara con la compra, pero que buscara permanecer en el tiempo a través de propuestas dedicadas y personalizadas, redes sociales y eventos acotados sobre algunas comunidades y/o grupos.

El Bloque **Canales** de este modelo se define a través de la relación vía sitio de venta, seguimiento del pedido, a través de las diferentes opciones de delivery y vía redes sociales.

Las **Fuentes de Ingreso** estarán determinadas por las ventas de vinos ya sea por botellas, promociones, packs u otras ofertas de temporada o estacionalidad, además se considera también la venta de accesorios para el vino.

Las **Actividades Claves** para el funcionamiento de este negocio tienen relación con la gestión de proveedores, búsqueda de nuevos productos (vinos y viñas), el embalaje es una actividad muy importante para la percepción del cliente, el trabajo sobre redes sociales, la comercialización y diseño de la oferta son también actividades claves.

Los **Recursos Claves** en este proyecto son la plataforma tecnológica, los productos (inventario), los servicios de entrega contratado o administrado.

Alianzas Claves para un beneficio mutuo son los productores de vinos, las viñas las empresas de entrega, los fabricantes de cajas y diseñadores para el embalaje.

La **Estructura de Costos** está determinada por los gastos asociados a los productos, el embalaje o empaquetado, los gastos sobre la infraestructura, servicios tecnológicos, marketing, la operación y los recursos humanos.



Ilustración 2 Modelo Canvas, elaboración propia

7.5 Descripción de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor permite revisar y validar las actividades estratégicas que aportan valor a esta empresa de venta de vinos en línea.

La cadena de valor de una empresa y el modo como esta ejecuta las actividades reflejan la estrategia empleada en un área en particular, en este caso se inicia con los productos suministrados por los proveedores, posteriormente continua con el valor agregado internamente a través de producción, marketing y otros (packaging, ofertas, accesorios), para terminar con el canal de distribución por medio del cual llega al cliente final. Existen 2 grupos de actividades que conforman la cadena de valor estas son las actividades primarias, que la conforman la infraestructura de la empresa, la administración de RRHH, el desarrollo de tecnología y el área de adquisiciones, por otra parte están las actividades de apoyo, las cuales se ven conformadas por la logística Interna, las operaciones, la logística externa, el marketing y ventas y el servicio.

A continuación en la ilustración 2 se muestran la cadena de valor, y posteriormente se realiza una descripción de cada una de las actividades de apoyo para el negocio de venta de vinos en línea:

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS Y DIFERENCIACION

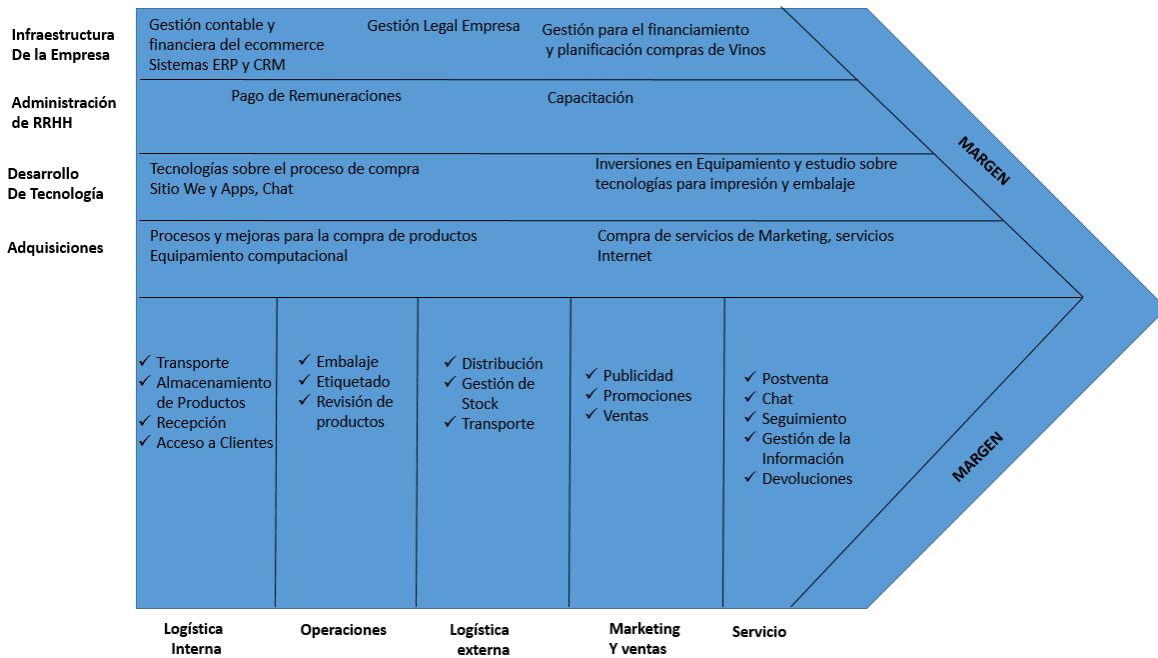


Ilustración 3 Cadena de Valor Kiosko80, Elaboración Propia

7.5.1 Logística Interna

La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. En este proyecto esta actividad se concentra en la compra del producto vinos, este proceso se debe gestionar de manera muy dinámica, ya que considera la actividad de compra recepción y almacenamiento para posteriormente gestionar la entrega hacia el cliente, aquí es muy relevante acompañar este proceso con tecnología, esto ya que los sistemas permitirán dar la agilidad y optimizar el transporte, la recepción, el almacenamiento y la información producto-clientes, la eficiencia sobre estos procesos es fundamental para el manejo de proveedores y clientes.

7.5.2 Operaciones

En esta etapa se reciben los vinos desde el proveedor y se realiza un proceso de transformación para generar el producto final a entregar, este proceso incluye el embalaje, registro, etiquetado, coordinación con procesos de entrega y gestión de clientes, en este proceso se administrara la complejidad y al mismo tiempo la capacidad para ofertar productos, packs, se controlan los mínimos de entrega, y eventualmente los distintos formatos, ejemplo de regalo, todo esto será parte de la oferta que estará disponible a través del sitio web y de redes sociales y será parte importante del proceso de operaciones.

7.5.3 Marketing y Ventas

El Marketing de Kiosko80 se centrará en las redes sociales, las cuales tendrán como objetivo aumentar el número de clientes, mejorar la reputación y aumentar el nivel de ventas, lo anterior será llevado a cabo considerando un comprador prototipo dentro del segmento al cual se quiere llegar, las redes sociales sobre las cuales se tendrá presencia son las siguientes: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Spotify, Pinterest, además de mailing.

Se definirá un calendario editorial y estacional que permitirá ofrecer a los clientes contenidos con variadas alternativas y ofertas planificadas y dirigidas. Al mismo tiempo el proceso de gestión de ventas será integrada a través del portal web propio, portales y apps de venta de deliverys (Ubereat, Pedidosya, Rappi) y apps propia para Android y/o iPhone con el fin de buscar la gestión de venta de una manera optimizada tanto para el cliente como para el negocio.

7.5.4 Logística Externa

La Logística externa en Kiosko80 se inicia una vez que los productos se encuentran preparados para entregar a los clientes esto incluye almacenamiento de los paquetes y/o cajas y posteriormente la gestión para la distribución hacia el cliente final, este último proceso se realizará a través de alianzas con los principales proveedores actuales de distribución y última milla existentes en la región metropolitana en este caso se gestionaran acuerdos con Rappi, Pedidos Ya, UberEats y Starken , el uso de uno u otros delivery dependerá del cliente, la logística inversa en aquellos casos en los cuales el cliente lo requiera se trabajara con una atención dedicada y se realizara a través de un currier, en el caso que se requiera devoluciones de mercadería a proveedor se le solicitara el mismo servicio.

7.5.5 Servicio

Centrado en los clientes, la entrega de valor hacia ellos estará focalizada en la calidad del servicio, medido a través de herramientas de gestión, feedback directo del usuario, encuestas, etc. El trabajo de postventa también será parte de este proceso, muy importante que la compañía tenga un rol definido hacia el cliente, para ellos se debe orientar al personal interno para que su gestión sea centralizada una buena experiencia de compra, esto último también será trabajado con los partner de última milla.

7.5.6 Actividades complementarias para el funcionamiento del Negocio

El funcionamiento del negocio dependerá de las siguientes áreas:

- Contabilidad: Esta actividad será desarrollado por personal externo a la compañía
- Marketing: Esta actividad estará dentro del rol de la dirección de la empresa
- Desarrollo de Tecnología: Esta actividad también será absorbida por parte de la dirección
- Operación y Logística: Sera realizado personal dedicado a esta función

La estrategia de operación de la compañía tal como se describió en la sección anterior se basa en la búsqueda de la eficiencia a través de procesos y tecnologías livianas, esta política permite cumplir la promesa de realizar la gestión de venta y entrega de productos de manera eficiente y con valor hacia los clientes, lo anterior como proceso adaptable a las condiciones del mercado buscando siempre mejoras en costos, tiempos, calidad de servicio y flexibilidad. El proceso y flujo de compra para los usuarios y/o clientes es tal como se muestra en la siguiente Ilustración xxx.



Ilustración 4 Flujo de compra Kiosko80, Elaboración Propia

8 Principales proveedores

Considerando lo anteriormente expuesto tanto a nivel de mercado como de estrategia, los proveedores que forman parte de este proyecto son pieza fundamental para el éxito de esta empresa, son viñas exclusivas con un sello de singularidad en sus procesos de elaboración y producción de vinos, no tienen relación con los grandes conglomerados, algunas son familias productoras con producción muy limitada (menos de 5000 botellas), algunas con procesos industriales, otras de manera artesanal, estas últimas no necesariamente tienen una estructura de viña tradicional, esto ya que sus procesos al ser poco industrializados se basan en la manualidad y la experiencia, de esta forma se generan las condiciones para tener productos de calidad, exclusivos y a precios atractivos tanto para Kiosko80 como para el cliente final, comercialmente Kiosko80 está constantemente buscando alianzas y productos diferentes y de calidad, a continuación se identifican algunas de estas viñas.

8.1 Viña Lugarejo

Vinos Lugarejo nació el 2014 con una barrica de Merlot, Lugarejo es una viña familiar ubicada en Nancagua sexta región Valle de Colchagua que se dedica a la elaboración de vinos a pequeña escala, la uva proviene de Peralillo, Paredones y Nancagua.

8.2 Bodega Caven

Bodega Caven es una viña del tipo boutique o garaje que posee de viñedos en Marchigue (Valle de Colchagua), produciendo uvas de gran potencial enológico, con años de experiencia en el rubro produciendo vinos de alta calidad a escala reducida, esto lo consiguen a través de procesos de micro vinificaciones.

8.3 Viña Las Niñas

Viña Las Niñas se encuentra ubicada en el corazón de Colchagua, en el Valle de Apalta, nació el año 1996 a partir de la adquisición del terreno por parte de las Familias francesas Daure, Cayard y Florensa, sus vinos son únicos en estilo y calidad, su producción en un 80% se vende fuera de Chile.

8.4 Viña Nerkihue

Viñedos Nerkihue se encuentra ubicada en Lolol, a 20 kilómetros de Santa Cruz en el Valle de Colchagua, sus vinos son expresivos y únicos, con baja producción y con un nivel de excelencia

8.5 Viña Marchigue

Viñedos ubicados en la zona occidental del Valle de Colchagua, cuenta con procesos industrializados, con plantaciones centenarias y diversidad de cepas es una viña de gran producción , pero no es de consumo masivo a nivel nacional, vinos aromáticos y de calidad.

9 Plan de Marketing

9.1 Objetivos de Marketing

- Posicionar a Kiosko80 como una alternativa válida para la compra de vinos en segmento objetivo, crear confianza
- Crear y captar valor para los clientes a partir del diseño de una estrategia
- Construir presencia Online de Kiosko80

9.2 Propuesta de Valor

La propuesta de Valor de Kiosko80 se basará en lo siguiente:

- La emoción de tener en sus manos un vino de calidad producido en baja escala, con un productor con nombre y apellido
- Disponibilidad de Vinos artesanales y de autor
- Simplicidad en la relación entre cliente y comunidad kiosko80
- Compromiso con la economía en la oferta de vinos

9.3 Marketing Mix

A continuación se detalla el Marketing mix (Producto, Precio, Plaza, Promoción) para el negocio de la comercialización de vinos en línea

9.4 Producto

El consumidor de vinos puede ser sofisticado o puede estar en el grupo de los aprendices en busca de la sofisticación y conocimiento en el consumo de vinos, algo más técnico respecto al perfil del consumidor de vinos se pueden identificar en expertos, operacionales, tradicionales y principiantes, el producto considerado busca encontrar el insight del consumidor de vinos, donde se mezclan algunas variables simbólicas, reales e imaginarias sobre el producto vino, lograr que estas mezclas

hagan sentido al consumidor es lo que se buscara con los productos que se comercializaran, una listado de vinos y sus características se muestra a continuación en la tabla N° 8:

Viña /Bodega	Variedad/ Cepa	Año	Formato-Tipo- Nombre	Característica	Denominación de Origen	Precio de Venta	Tamaño
Las Niñas	Sirah/Mourvedre	2015	Organico	Vino directo, frutoso y fresco	Valle de Colchagua	\$6.500	750ml
Las Niñas	Cabernet Sauvignon	2015	Regalo/Tinto	Rojo Intenso, Aromas silvestres	Valle de Colchagua	\$6.000	750ml
Marchigue	Cabernet Sauvignon	2014	Liebre	Intensa Nariz, con toques de frutos rojos y especias	Valle de Colchagua	\$6.000	750ml
Marchigue	Carmenere	2017	Veo Grande	intenso color rojo con reflejos violáceos, aroma pimienta negra	Valle de Colchagua	\$4.000	750ml
Marchigue	Merlot-Sirah-Cabernet	2016	Tricyclo	Vino equilibrado y fresco, color purpura de suave paladar	Valle de Colchagua	\$4.000	750ml
Marchigue	Late Harvest	2016	Tierruca	Intensa Nariz, con toques de frutos rojos y especias	Valle de Colchagua	\$3.500	500ml
Lugarejo	Cabernet Sauvignon	2017	Organico-Natural	Vino frutoso, sabor suave bien definido, con algo de berries	Valle de Colchagua	\$11.000	750ml
Lugarejo	Ensamblaje Zafarrancho	2016	Organico-Natural	Ensamblaje de muy buen sabor, muy frutoso con leves toques de anís.	Valle de Colchagua	\$12.000	750ml
Nerkihue	Malbec	2016	Quiebre	De aroma intenso con notas a frambuesa, especias y un interesante toque mentolado	Valle de Colchagua	\$8.500	750ml

Tabla 8 productos y precios, elaboración propia

De acuerdo a las proyecciones de crecimiento informadas por Vinos de Chile para los próximos años y considerando los segmentos objetivos del negocio, las características de esta oferta son las siguientes:

- Enfocada en segmento ABC1 y C2
- Adultos mayores de 25 años
- Vinos de calidad con producción limitada
- Vinos de Autor y de familia
- Viñas industrializadas no conocidas

Estos últimos puntos fueron consultados en la encuesta sobre consumo y hábitos de compra de vino, en ese sentido una gran mayoría está dispuesto a comprar vinos en viñas no conocidas, esto se ver reflejado en el gráfico 7:

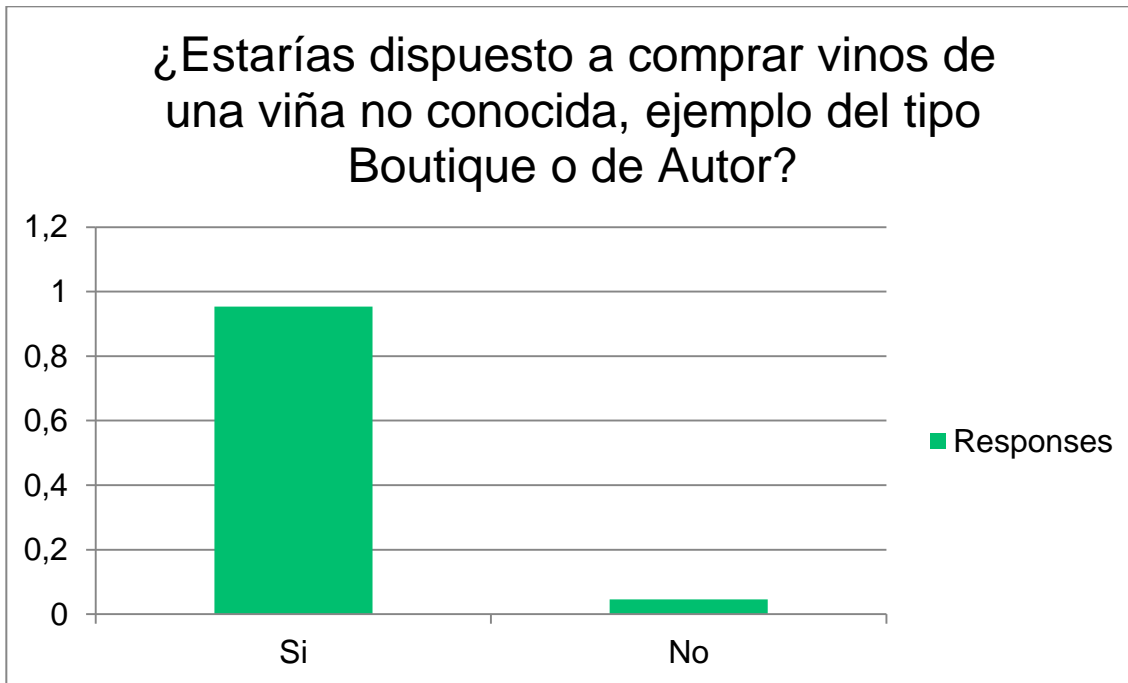


Grafico 4 Consulta tipo de viña donde comprar, Elaboración propia

9.5 Precio

El principal segmento de participación se encuentra entre los mayores de 25 años y en el segmento ABC1 C2, si bien estos grupos tienen bajos niveles de fidelidad, no son tan sensibles al precio, más considerando las condiciones del mercado de los vinos. Punto importante a tener en cuenta es la disponibilidad de este segmento a pagar un valor determinado por botella, tal como se muestra o se ve reflejado en encuesta realizada, por lo antes mencionado el mix de productos considerado respetará o dará relevancia sobre la oferta a los precios obtenidos en estudio y/o encuesta, en este caso estos van desde los \$4.000 a \$12.000, tal como se indica en grafico 3 y que al mismo tiempo se ha considerado relevante en esta sección mostrar nuevamente la tabla anterior con algunos productos y sus respectivos valores, tabla 9.

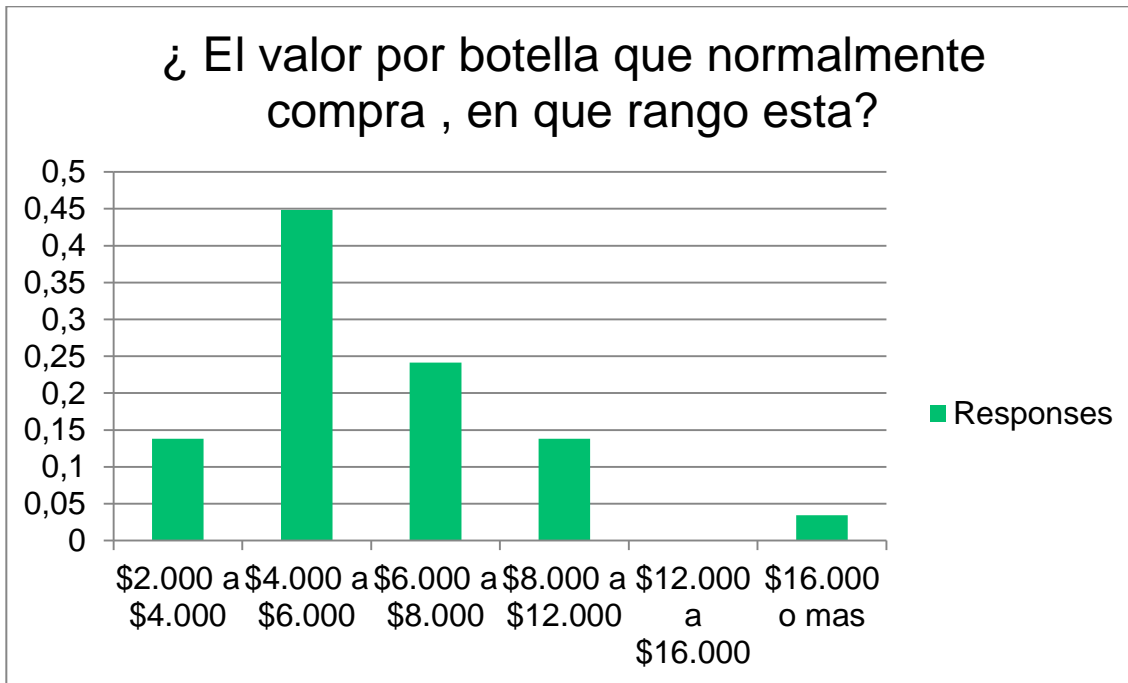


Grafico 5 Consulta por valor de botella que compra, Elaboración propia

Viña /Bodega	Variedad/ Cepa	Año	Formato-Tipo-Nombre	Característica	Denominacion de Origen	Precio de Venta	Tamaño
Las Niñas	Sirah/Mourvedre	2015	Organico	Vino directo, frutoso y fresco	Valle de Colchagua	\$6.500	750ml
Las Niñas	Cabernet Sauvignon	2015	Regalo/Tinto	Rojo Intenso, Aromas silvestres	Valle de Colchagua	\$6.000	750ml
Marchigue	Cabernet Sauvignon	2014	Liebre	Intensa Nariz, con toques de frutos rojos y especias	Valle de Colchagua	\$6.000	750ml
Marchigue	Carmenere	2017	Veo Grande	intenso color rojo con reflejos violáceos, aroma pimienta negra	Valle de Colchagua	\$4.000	750ml
Marchigue	Merlot-Sirah-Cabernet	2016	Tricyclo	Vino equilibrado y fresco, color purpura de suave paladar	Valle de Colchagua	\$4.000	750ml
Marchigue	Late Harvest	2016	Tierra	Intensa Nariz, con toques de frutos rojos y especias	Valle de Colchagua	\$3.500	500ml
Lugarejo	Cabernet Sauvignon	2017	Organico-Natural	Vino frutoso, sabor suave bien definido, con algo de berries	Valle de Colchagua	\$11.000	750ml
Lugarejo	Ensamblaje Zafarrancho	2016	Organico-Natural	Ensamblaje de muy buen sabor, muy frutoso con leves toques de anis.	Valle de Colchagua	\$12.000	750ml
Nerkihue	Malbec	2016	Quiebre	De aroma intenso con notas a frambuesa, especias y un interesante toque mentolado	Valle de Colchagua	\$8.500	750ml

Tabla 9 Productos y precios, elaboración propia

9.6 Plaza o Punto de Venta

En este caso la plaza o punto de venta es el portal web www.kiosko80.cl, esto también incluye Apps para IOS y Android, también como punto de venta están las Apps y sus portales (Ubereats, Rappi, Pedidos YA), según la definición la plaza también se refiere a la distribución, en este proyecto es un proceso muy relevante y dada las alternativas de venta, dependerá del origen de la compra el proceso de delivery, esto considerando que las ventas realizadas a través de apps externas (Rappi, Pedidos Ya, Ubereats) tienen un cargo de comisión que va entre el 20 y el 30% de la venta, aquellas transacciones que se realicen por portal y apps propias se despacharan a través de vendedor y despacho de kiosko80, eventualmente en aquellos pedidos que estén fuera del radio urbano de Américo Vespucio se utilizara el servicio de empresa de currier Starken, donde los costos de envío serán con cargo al cliente, lo anterior hasta un monto de compra determinado (\$50.000) posterior a este monto él envío será gratuito.

9.7 Promoción

La estrategia de promoción esta basa en redes sociales más SEO de google, esto último de manera de aportar al posicionamiento y al reconocimiento de marca, una manera de avanzar en esta estrategia será a través del marketing viral, el marketing viral engloba técnicas sobre Internet tales como las redes sociales, foros, blogs, vídeos, música, las promociones también consideran los otros puntos de venta , es decir los sitios de las Apps de delivery (Ubereats, PedidosYa, Rappi), la idea es buscar posicionamiento de la marca , pero también buscar un sentido para la compra desde el punto de vista de los clientes. Las promociones acá consideradas se realizan a través de campañas dirigidas por comunas y sectores, utilizando herramientas de redes sociales.

9.8 Estacionalidad de la Industria

En economía se dice que la demanda sobre un producto es estacional cuando la misma no es constante a lo largo de un ejercicio económico, normalmente durante un año. En general, los productos que presentan estacionalidad en su consumo concentran su demanda en una determinada época del año, que viene determinada por factores de diversa índole como pueden ser la cultura, las costumbres o el clima, en el caso del consumo del vino estos factores estacionales se ven reflejados tanto por las celebraciones locales, como por la época del año, es decir las ventas cambian en épocas de frio y calor (Verano, Invierno, Primavera y Otoño), como en este caso la estacionalidad y su influencia se ve reflejada en la venta, se requiere una proporcionalidad en el uso de todos los recursos de la empresa, ejemplo de esto es la distribución del presupuesto de marketing durante el año, estos recursos se

gestionarán de acuerdo a la siguiente distribución de venta anual, Tabla N° 9, para ver el gasto real del presupuesto de marketing en el año, su distribución y categoría se puede revisar en la tabla N° 10

Nivel Ventas de acuerdo a la Estacionalidad											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC

Tabla 10 presupuesto de marketing estacional, elaboración propia

9.9 Presupuesto y distribución del gasto de marketing

El presupuesto de marketing está asignado o definido en base a un porcentaje de las ventas, en este caso a una aproximación de los ingresos, considerando un 10 % aproximado de este.

Para la situación de distribución de este gasto, es decir en que se invierte este presupuesto, normalmente se realizar en base a criterios de contribución o retorno, en el caso de este proyecto donde no hay una historia de ventas ni de productos o segmentos con mejor resultado, la distribución del gasto en marketing se hará con un criterio basado en la estacionalidad y en aquellos medios digitales donde se obtenga una mayor respuesta de los usuarios o clientes, esto último se medirá a través de los click, impresiones, revisiones de los anuncios, interacciones, etc., lo anterior requerirá ajustes periódicos. En el cuadro inferior, tabla 11 se puede ver la distribución del gasto a utilizar, para definir esta distribución además se usaron valores reales respecto a campañas sobre redes sociales, ejemplo una campaña en Facebook que busca solo posicionar un producto y que abarcara una zona geográfica determinada (una comuna), puede costar desde \$ 50.000, la duración de esta campaña tiene una vida limitada.

CATEGORÍA	T1			T2			T3			T4			TOTALES AÑO FISCAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
Relaciones Públicas	0	500.000	500.000	0	0	0	0	0	500.000	0	500.000	0	2.000.000
Eventos Públicos		500.000									500.000		1.000.000
Sponsorships													0
Comunicados de Prensa			500.000						500.000				1.000.000
Content Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Social Media	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	700.000	700.000	11.400.000
Twitter	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
Facebook	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	200.000	200.000	5.400.000
Pinterest	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Instagram	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
LinkedIn	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Online	0	0	0	800.000	0	0	0	0	0	800.000	0	0	1.600.000
Blog													0
Website				400.000						400.000			800.000
Mobile App				400.000						400.000			800.000
Publicidad	0	0	500.000	0	0	0	0	0	500.000	0	500.000	0	1.500.000
Online			500.000						500.000		500.000		1.500.000
Web	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Development													0
Pay-Per-Click Marketing													0
SEO	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Investigación de mercados	0	0	500.000	0	0	0	0	0	0	500.000	0	0	1.000.000
Surveys			500.000							500.000			1.000.000
Campañas de venta	0	0	500.000	0	500.000	0	500.000	0	0	500.000	0	0	2.000.000
Campaign A			500.000		500.000		500.000			500.000			2.000.000
Otros	100.000	0	200.000	600.000	0	0	100.000	0	200.000	600.000	0	0	1.800.000
Premiums			200.000						200.000				400.000
Corporate Branding				500.000						500.000			1.000.000
Business Cards	100.000			100.000			100.000			100.000			400.000
TOTALES	1.200.000	1.600.000	3.300.000	2.500.000	1.600.000	1.100.000	1.700.000	1.100.000	2.300.000	3.500.000	1.800.000	800.000	22.500.000

Tabla 11, Distribución del presupuesto de marketing

10 Plan de Operaciones

Para elaborar el plan de operaciones se consideraran aspectos necesarios y relevantes para la iniciación y posterior operación del negocio de venta de vinos en línea, los aspectos considerados se refieren a condiciones legales, de infraestructura, tecnológicos, logísticos y de recursos humanos entre otros, a continuación se desarrolla una breve descripción de cada uno de estos puntos relevantes para la operación de la empresa.

10.1 Consideraciones Legales

La empresa se constituirá como sociedad por acciones SPA, realizara un inicio de actividades en el servicio de impuestos internos con el giro 472200 de venta al por menor de bebidas alcohólicas, se gestionaran además los permisos de operación en la municipalidad respectiva.

10.2 Instalaciones y Mobiliario

Se utilizara un espacio físico de alrededor de 100 mts², el cual estará destinado a procesos administrativos, de almacenaje y de embalaje de los productos, este lugar para efecto del almacenaje de los vinos requiere condiciones de acceso fluido, además de la necesidad de tener racks y estanterías para la ubicación y ordenamiento de los productos, este espacio también dispondrá de oficina que permia administrar los procesos productivos y de gestión diaria. Las instalaciones para la bodega y oficina estarán ubicadas en la comuna de Macul, a un costo de UF30 x mes.

10.3 Equipamiento y Servicios Tecnológicos

El equipamiento tecnológico considerado y necesario está compuesto por notebook, impresora, respecto a los servicios necesarios para darle operación a la empresa, estos son los servicios Internet, los servicios de teléfonos móviles, el hosting de la página web, y el servicio en la nube del ERP.

10.4 Distribución

La distribución será realizada a través de 2 mecanismos dependiendo del origen de la compra, si esta compra se realiza a través de apps y portales tanto de Rappi como de Pedidos Ya o Ubereat, ellos despacharan hacia el cliente, en este caso la labor del vendedor, será la entrega del pedido a los enviados por estas empresas, el segundo caso es una compra directa sobre el sitio de web empresa o apps propia, en esta situación vendedor preparara productos y se programara la entrega de

acuerdo a la ruta definida, estas entregas se realizaran lunes , miércoles y viernes, de manera de ordenar los pedidos, los cuales tendrán un nivel de servicio como máximo de 48 horas cuando el pedido sea realizado entre Domingo y Jueves.

10.5 Actividades relacionadas con los recursos humanos

Las personas como función y recursos son trascendente para la operación de cualquier empresa, en este caso considerando las condiciones de operación y el tipo de negocio el desarrollo de las actividades se dividirán entre el personal externo y empresas de servicios, lo anterior tiene relación con la existencia de actividades que no entregan valor al negocio o que requieren conocimientos de expertos para ejecutar las tareas o procesos, en este ámbito se encuentran las funciones de contabilidad, recursos humanos y marketing, al mismo tiempo hay actividades que tienen directa relación con el cliente ,el producto y la venta, ejemplo recepción de mercadería, gestión de stock, entregas, etc. Para poder cumplir con estas actividades la empresa contratara a 2 personas para cargos de administrativo funcional, más una jefatura que tendrá el rol de Gerente de Operaciones y estará como responsable de los procesos al interior de la compañía y como cara visible frente a los socios directores, las funciones internas y externas se pueden reflejar en el diagrama de la ilustración 5 que se muestra a continuación.

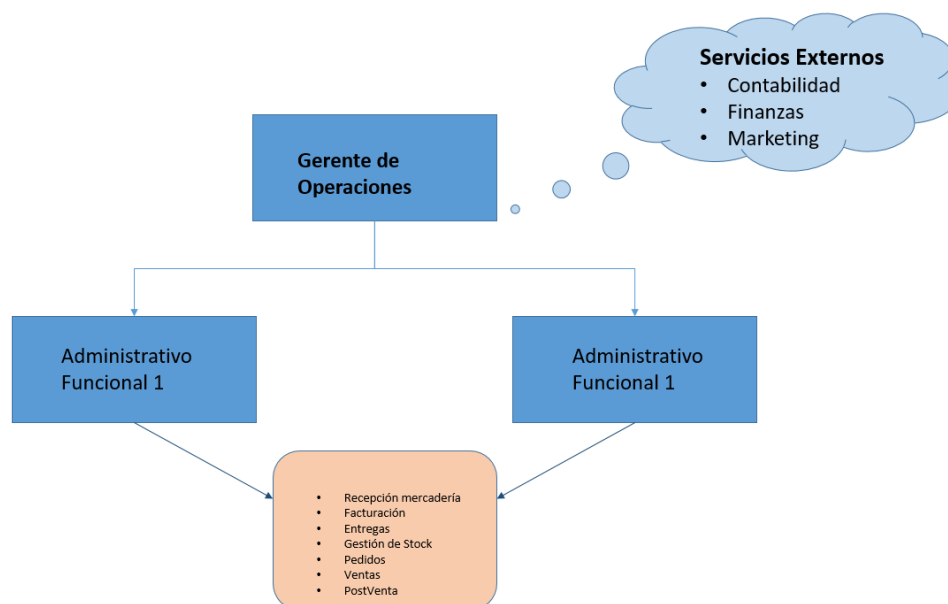


Ilustración 5, Cargos y Funciones, elaboración propia

11 Consideraciones para un Análisis Económico

Para iniciar la evaluación económica se considerara los siguientes parámetros y supuestos:

- Valor de la U.F. \$27.565
- Tasa Libre de Riesgo a 5 años 4,29%
- Tasa Impositiva 27%
- Costo de la deuda Rd 15%

11.1 Ingresos y proyección de ventas

A continuación se presenta los ingresos proyectados tanto de botellas de vino vendidas como del número de accesorios también vendidos, algunas conclusiones y/o consideraciones obtenidas de estas cifras son las siguientes:

- El horizonte de evaluación es a 5 años
- Se considera un crecimiento anual del 10% del negocio.
- Considerando un ticket de venta mínimo de 6 botellas, se obtienen 8000 transacciones aprox. al año
- Una vez activo el negocio se podrá conocer la tasa de conversión respecto a las visitas sobre el sitio.
- Precio promedio por botella se mantiene de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta.
- Los Accesorios si bien no son el Core del negocio, es un ingreso que aporta a la operación de la compañía, este ítem solo se venderá como acompañamiento a la venta de vinos.

Año	Nº de Botellas pronosticas	Valor de venta promedio botella \$	Total Venta Anual Vinos \$
1	48.000	\$5.000	\$240.000.000
2	52.800	\$5.500	\$290.400.000
3	58.080	\$6.050	\$351.384.000
4	63.888	\$6.655	\$425.174.640
5	70.272	\$7.320	\$514.391.040

Tabla 12 Pronostico de venta anual de botellas por año, Elaboración propia

Año	N° de Accesorios pronosticados	Valor de venta promedio accesorios \$	Total Venta Anual Accesorios \$
1	2.400	\$7.000	\$16.800.000
2	2.640	\$7.700	\$20.328.000
3	2.904	\$8.470	\$24.596.880
4	3.192	\$9.317	\$29.739.864
5	3.516	\$10.249	\$36.035.484

Tabla 13, Pronostico de venta de accesorios por año, Elaboración propia

11.2 Tasa de descuento

Para poder avanzar sobre el análisis financiero y la evaluación económica del proyecto, obtendremos la tasa de descuento, para lo cual se calculara el WACC a través del método CAPM, a continuación en ilustración xx se muestra los componentes del cálculo vía método CAPM:

CAPM Capital Asset Pricing Model

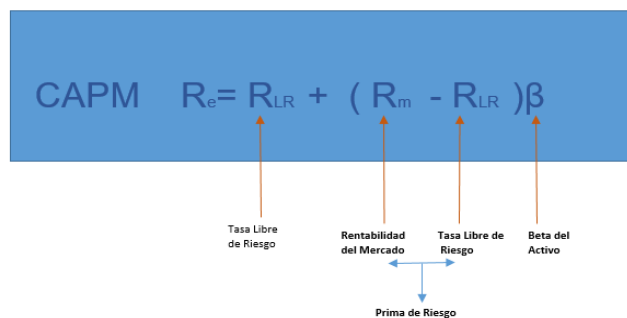


Ilustración 6 Método CAPM, elaboración propia

Considerando los 5 años de evaluación del negocio, la tasa libre de Riesgo R_{LR} del Banco central es de 4,29%. La rentabilidad del mercado considerando el IPSA como referente para los últimos 5 años es de 21,29%

Con lo anterior tenemos lo siguiente:

$$R_{LR} = 4,29 \%$$

$$R_m = 21,29 \%$$

El beta del activo según Aswath Demodoran es de 1,3 con este dato se puede obtener el rendimiento esperado para esta inversión, en este caso es el siguiente:

$$\text{CAPM} = R_e = 26,39\%$$

Luego para obtener el wacc, con la siguiente ecuación:

$$WACC = Re \times \frac{E}{E + D} + Rd \frac{D}{E + D} (1 - T)$$

T= Tasa Impositiva = 27%

1 - T = 73%

Costos de la Deuda Rd = 15 %

A partir de los datos entregados obtenemos el resultado del wacc,
WACC = 10,95 %

11.3 Inversión

La inversión necesaria para poder implementar el negocio de la venta de vinos se muestra a continuación en el siguiente resumen:

Inversiones	Total
Desarrollo Pagina Web y Apps	\$5.513.000
Computador e Impresora	\$1.378.250
Vehículo para entregas	\$6.533.100
Muebles, Rack, Papelería, Vestimenta, Insumos	\$8.269.500
Total Inversión	\$ 21.693.850

Tabla 14, Inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto, Elaboración propia

La inversión indicada será obtenida en su totalidad a través de financiamiento con una tasa anual del 15%.

11.4 Costos directos de venta por botella

Los costos directos de venta están relacionados con el proceso de preparación y envío del producto vendido, estos costos se muestran a continuación:

Servicio Materia Prima x Botella	Costo Unitario \$
Embalaje y Etiquetado	\$200
Costos de Transporte	\$400
Otros (Mermas, devoluciones, etc.)	\$100
Total x Botella	\$ 700

Tabla 15, Costos de venta por botella, Elaboración propia

11.5 Gastos Administrativos, arriendo y servicios básicos

Los gastos sobre servicios básicos, administración y arriendo son los siguientes:

Concepto / Ítem	Costo por Mes \$
Arriendo de Oficina-Bodega	\$800.000
Gestión de RRHH y Contabilidad	\$200.000
Servicios Básicos (Luz-Agua-Internet-Hosting, Telefonía)	\$400.000
Total	\$1.400.000

Tabla 16, Gastos servicios básicos, Elaboración propia

11.6 Recursos Humanos

Los Gastos sobre recursos humanos se muestran a continuación:

Cargo	Total Mensual	Total Anual
Gerente de Operaciones	\$ 2.200.000	\$26.400.000
Administrativo Funcional 1	\$900.000	\$10.800.000
Administrativo Funcional 2	\$900.000	\$10.800.000
Total Remuneraciones	\$ 4.000.000	\$48.000.000

Tabla 17, Costos sobre recursos humanos, Elaboración propia

11.7 Marketing

Las cifras sobre el presupuesto de marketing corresponden al estándar del 10% de los ingresos, esto se considera cada uno de los años de evaluación.

11.8 Análisis económico del proyecto

La evaluación y análisis económico de este proyecto se basa en obtener los flujos económicos en un horizonte a 5 años con una inversión principalmente operacional con un financiamiento a tasa de mercado, en el caso de esta evaluación se consideró un escenario pesimista en la cantidad de botellas de vino de venta mensual, este escenario considerado se definió de manera dirigida, de tal forma que en condiciones normales de crecimiento y de posicionamiento se obtendrán mejores flujos que los obtenidos en el ejercicio teórico.

A continuación se muestran los flujos obtenidos para el periodo a evaluar:

FLUJOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Ventas		\$ 256.800.000	\$ 310.728.000	\$ 375.980.880	\$ 454.914.504	\$ 550.426.524
Costos por ventas		-\$ 151.200.000	-\$ 180.364.800	-\$ 215.310.110	-\$ 257.204.073	-\$ 307.434.812
Margen Bruto		\$ 105.600.000	\$ 130.363.200	\$ 160.670.770	\$ 197.710.431	\$ 242.991.712
Remuneraciones		-\$ 48.000.000	-\$ 50.400.000	-\$ 52.920.000	-\$ 55.566.000	-\$ 58.344.300
Servicios Basicos		-\$ 4.800.000	-\$ 5.280.000	-\$ 5.808.000	-\$ 6.388.800	-\$ 7.027.680
Arriendo		-\$ 9.600.000	-\$ 10.560.000	-\$ 11.616.000	-\$ 12.777.600	-\$ 14.055.360
Servicios RRHH y Contabilidad		-\$ 2.400.000	-\$ 2.640.000	-\$ 2.904.000	-\$ 3.194.400	-\$ 3.513.840
Marketing		-\$ 25.680.000	-\$ 30.888.000	-\$ 33.976.800	-\$ 37.374.480	-\$ 41.111.928
MARGEN DE CONTRIBUCION		\$15.120.000	\$30.595.200	\$53.445.970	\$82.409.151	\$118.938.604
Préstamo a Largo Plazo		-\$6.536.329	-\$6.536.329	-\$6.536.329	-\$6.536.329	-\$6.536.329
Depreciacion Vehiculo		-\$1.306.620	-\$1.306.620	-\$1.306.620	-\$1.306.620	-\$1.306.620
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTO		\$7.277.051	\$22.752.251	\$45.603.021	\$74.566.202	\$111.095.655
Impuesto 25%		-\$1.964.804	-\$6.143.108	-\$12.312.816	-\$20.132.874	-\$29.995.827
Depreciacion Vehiculo		\$1.306.620	\$1.306.620	\$1.306.620	\$1.306.620	\$1.306.620
UTILIDAD NETA		\$6.618.867	\$17.915.763	\$34.596.825	\$55.739.947	\$82.406.448
Pagina Web y Apps	\$ 5.513.000					
Computador e impresora	\$ 1.378.250					
Vehiculo	\$ 6.533.100					
Adicionales	\$ 8.269.500					
Inversión Inicial	\$ 21.693.850					
Flujo neto	-\$ 21.693.850	\$6.618.867	\$17.915.763	\$34.596.825	\$55.739.947	\$82.406.448
Perdidas acumuladas	-\$ 21.693.850	-\$15.074.983	\$2.840.780	\$37.437.606		
V.A.N.	\$ 99.103.392					
TIR	88%					

Tabla 17 Flujo económico, elaboración propia

Con un VAN de \$ 99.103.392 y una TIR del 88%, este es un proyecto que se evalúa positivamente, las cifras anteriores se consideran bajo un escenario pesimista, esto considerando un mínimo de botellas por mes, con un valor por botella promedio normalizado de \$5.000, además se considera la venta de accesorios para vinos también en una cantidad mínima, estas condiciones permiten inferir que en condiciones normales de venta y operación, es un proyecto viable financieramente, en tablas anteriores inferior se pueden revisar las ventas anuales, los gastos e inversiones necesarias para la ejecución del proyecto.

11.9 Análisis de Sensibilidad

Para poder avanzar en una toma de decisiones informada y consistente, se consideraran niveles de riesgo simulados ante posible diferencia de condiciones del mercado, a partir de esto se realizara un análisis de sensibilidad con distintos escenarios tanto optimistas como pesimistas, las variables a considerar son el costo de venta y la variable de ingresos, se consideran estas variables porque son aquellas que pueden variar

Variacion Costo de Venta	VAN	TIR	Variacion de Ingresos
0%	99.103.392	88,00%	0%
	7.861.124	17,00%	-10%
	-37.760.009	-21,00%	-15%
10%	46.925.235	47,00%	0%
	-44.317.033	-27,00%	-10%
15%	20.836.156	27,00%	0%
	-24.668.393	-22,00%	-10%
20%	-5.252.922	7,00%	0%
	-96.495.189	Indeterminado	-10%

Tabla 18 Análisis de Sensibilidad, elaboración propia

Del Análisis de Sensibilidad de costos y/o ingresos se puede apreciar que el proyecto es muy sensible a los cambios adversos en la variable ingresos, los cuales ante una reducción de más del 10 % el proyecto comienza a ser inviable, en cambio frente a alteraciones sobre la variable costos de venta, el proyecto es menos sensible, porque puede soportar hasta un 15 % de aumento sobre este ítem, de lo anterior se pueden generar las siguientes acciones para contrarrestar o manejar estas variables:

- Buscar crecer más de lo proyectado (actualmente 10% anual)
- Administrar una oferta atractiva para no bajar las ventas
- Mantener un nivel de gasto muy ajustado de manera de no verse afectado por condiciones volátiles de la economía, aunque este punto en Chile es muy estable.
- Se debe trabajar la fidelidad de los clientes, esto como una condición crítica.

12 Conclusiones

Las condiciones del mercado interno del vino en Chile permiten considerar un importante potencial para el surgimiento y crecimiento de oferentes y un crecimiento sostenido del consumo, en Chile la oferta de vinos es muy amplia, al mismo tiempo el cliente o consumidor de vinos se está expandiendo tanto en número como en la exigencia al momento de su consumo, esto se puede ver cada vez que se pide una copa o una botella de vino en un restaurant, las exigencias de los consumidores antiguos y nuevos son cada vez mayores, lo anterior es consecuente con la encuesta realizada para elaborar este trabajo, donde los consumidores además de emitir sus hábitos también indican sus preferencias, sus expectativas y parte de sus necesidades como comprador, la oferta que este proyecto presenta a través de su propuesta de valor entrega un amplio espacio para relacionar el producto con los clientes, esto principalmente porque permite mostrar la amplia oferta de vinos y viñedos que normalmente no está en las estanterías del supermercado o botillería, además de que habrá un foco en hacer que ese pequeño contacto entre productor y consumidor se realice. Este proyecto tiene números positivos dada su evaluación económica, al mismo tiempo tiene los riesgos de cualquier negocio que depende de las condiciones del mercado y de su capacidad de generar ingresos, con un VAN positivo y una TIR del 88%.

El resultado de esta tesis permite concluir que existe un mercado disponible y en expansión, donde se puede competir con los grandes conglomerados mostrando una oferta atractiva y singular, además esta oferta está disponible, no necesariamente comercializada, eso también hay que hacerlo, se deben ir a buscar los productos y por sobre todo trabajar a través del Marketing digital.

El inicio de la operación de este negocio y su éxito no requieren grandes inversiones esto ya que los montos considerados, menos de 22 Millones con un a recuperación a partir del 2do años, el valor de este proyecto está en los contactos realizados y a realizar con los productores de vinos, el resto requiere el uso de una mecánica ya existente en esta y otras industrias.

13 Bibliografía

- 1) Euromonitor International. (2018). ALCOHOLIC DRINKS IN CHILE. Enero 2019, de Euromonitor Sitio web: <https://www.euromonitor.com/alcoholic-drinks-in-chile/report>
- 2) Vinos de Chile. (2019). Estrategia 2020. Enero 2019, de Vinos de Chile Sitio web: <https://www.winesofchile.org/es/enoturismo/noticias>
- 3) Vitis. (2017). Aumento del consumo de vino en Chile. diciembre 2018, de Vitis Magazine Sitio web: <https://vitismagazine.cl/revistas/rev-no-73/>
- 4) Madeline Puckette. (2018). Compare The Best Places to Buy Wine Online. Diciembre 2018, de Wine Folly Sitio web: <https://winefolly.com/update/compare-best-places-to-buy-wine-onlin/>
- 5) Nielsen. (2016). ¿VINO ES CULTURA DE CHILE? 90% DE ACUERDO. octubre 2018, de Vinos de Chile Sitio web: <https://www.wip.cl/articulos/vino-es-cultura-de-chile-90-de-acuerdo/>
- 6) INE. (2017). Producción Nacional de Vino 2017. Marzo 2017, de INE Sitio web: <https://www.ine.cl/estadisticas/economicas/estad%C3%ADsticas-agropecuarias>
- 7) SAG. (2017). Producción de Vinos . Mayo 2019, de SAG Sitio web: <http://www.sag.gob.cl/sites/default/files/inf cosecha2017.pdf>
- 8) Carmen Gloria Yáñez González. (2016). COLLECTIVE WINES. 2016, de octubre 2018 Sitio web: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143433/Ya%C3%B1ez%20Gonz%C3%A1lez%20Carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 9) ODEPA. (2017). Boletín del Vino. Enero 2019, de Odepa Sitio web: <https://www.odepa.gob.cl/contenidos-rubro/boletines-del-rubro/boletin-del-vino-diciembre-de-2017>
- 10) Shopify. (2017). Cómo hacer una buena presentación digital del Plan de Negocio con el modelo Canvas. octubre 2018, de Shopify Sitio web: <https://es.shopify.com/blog/como-hacer-una-buena-presentacion-digital-del-plan-de-negocio-con-el-modelo-canvas>
- 11) David Palma. (2013). MODELACIÓN DE PREFERENCIAS EN CONSUMIDORES DE VINO. Octubre 2018, de UC Sitio web: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/1824/610854.pdf?sequen>
- 12) Tomás Pablo Roa. (2018). La industria vitivinícola chilena. diciembre 2018, de Mercados del Vino Sitio web: <http://www.mercadosdelvino.com/temas/chile/>
- 13) AMCHAM. (2012). La Industria Vitivinícola de Chile. Octubre 2018, de AMCHAM Sitio web: <https://www.amchamchile.cl/2012/08/la-industria-vitivinicola-de-chile-calidad-premium/>
- 14) CNC. (2018). Informe Ventas Online. Marzo 2019, de CNC Sitio web: INFORME ÍNDICE DE VENTAS ONLINE
- 15) Michael Hitt. (2008). Administración estratégica. Ireland: Cengage.
- 16) Jorge Gonzalez. (2013). Innovación Disruptiva. Octubre 2018, de Think Sell Sitio web: <https://thinkandsell.com/blog/innovacion-disruptiva-un-dilema-de->

[marketing-estrategico/](#)

- 17)IPSA. (2017). Rentabilidad Ipsa. enero 2019, de IPSA Sitio web: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3507017-rentabilidad-ipsa-ultimos-5-anos>
- 18)Adamodar. (2019). Betas by Sector. Mayo 2019, de Stern Sitio web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
- 19)OIV. (2018). Ranking Consumo mundial de Vino. Mayo 2019, de OIV Sitio web: <https://www.vinetur.com/2018052247211/los-paises-con-mayor-consumo-per-capita-de-vino-en-el-mundo.html>
- 20)ACECHI. (2017). Crece consumo de cerveza artesanal en Chile. Mayo 2019, de OIV Sitio web: <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-crece-consumo-de-cerveza-artesanal-en-chile/>

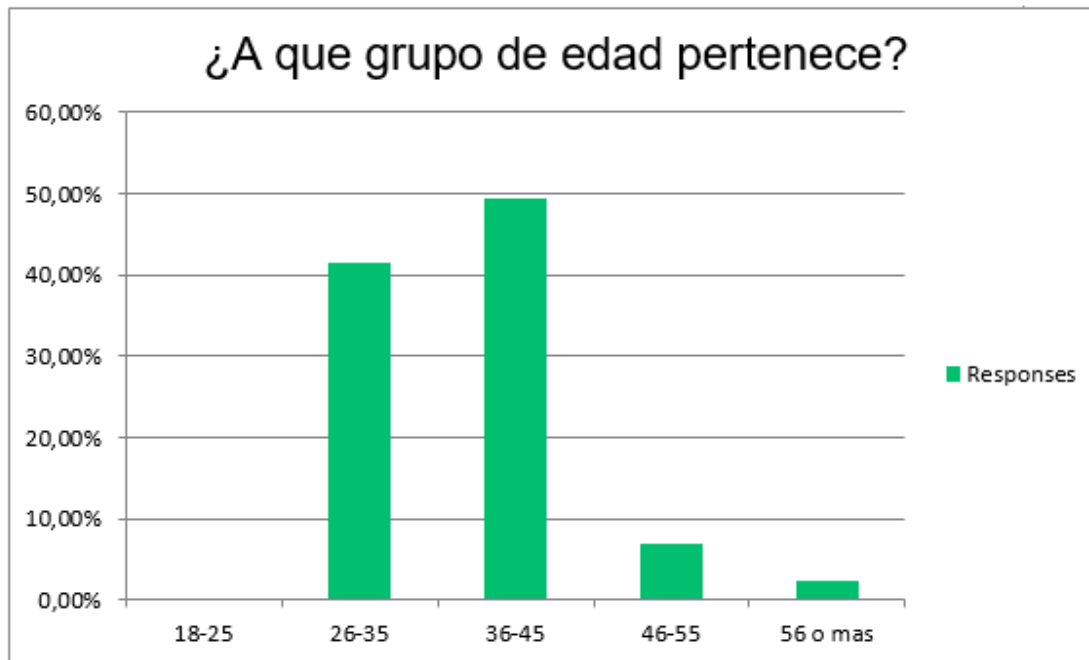
14 Anexos

14.1 Encuesta sobre preferencias y consumo de Vino

Encuesta sobre consumo y preferencias de Vinos

¿A que grupo de edad pertenece?

Answer Choices	Responses	
18-25	0,00%	0
26-35	41,38%	83
36-45	49,43%	99
46-55	6,90%	14
56 o mas	2,30%	5
Answered		200
Skipped		0



Encuesta sobre consumo y preferencias de Vinos

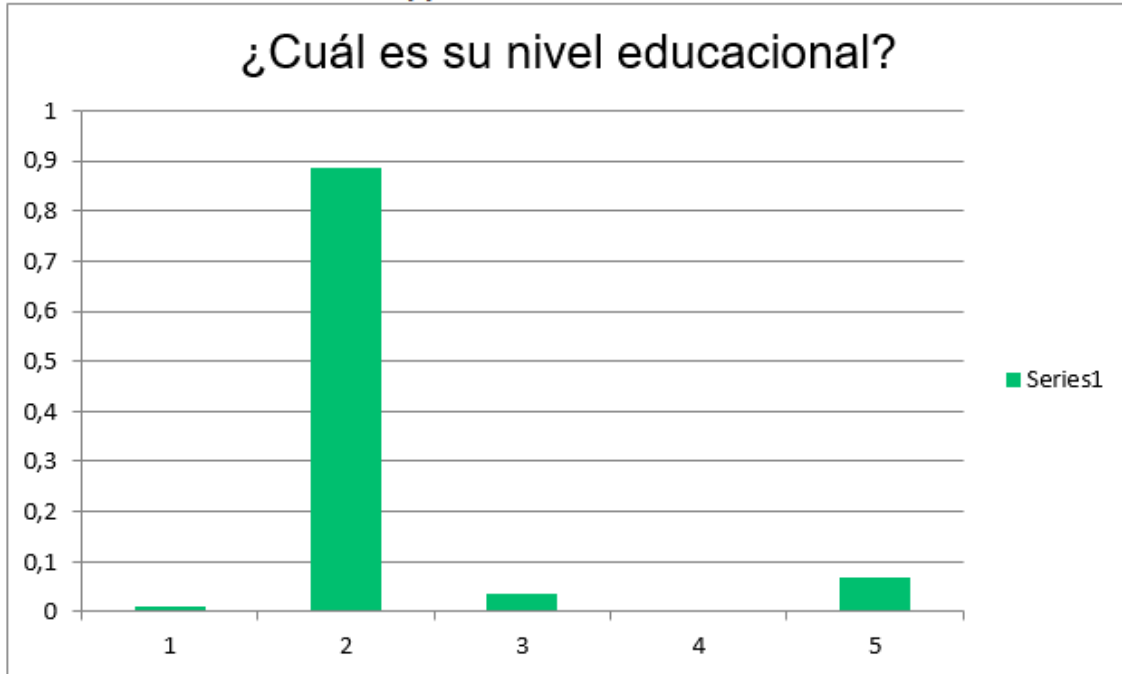
¿Cuál es tu sexo?

Answer Choices	Responses	
Femenino	31,03%	62
Masculino	68,97%	138
Answered		200
Skipped		0



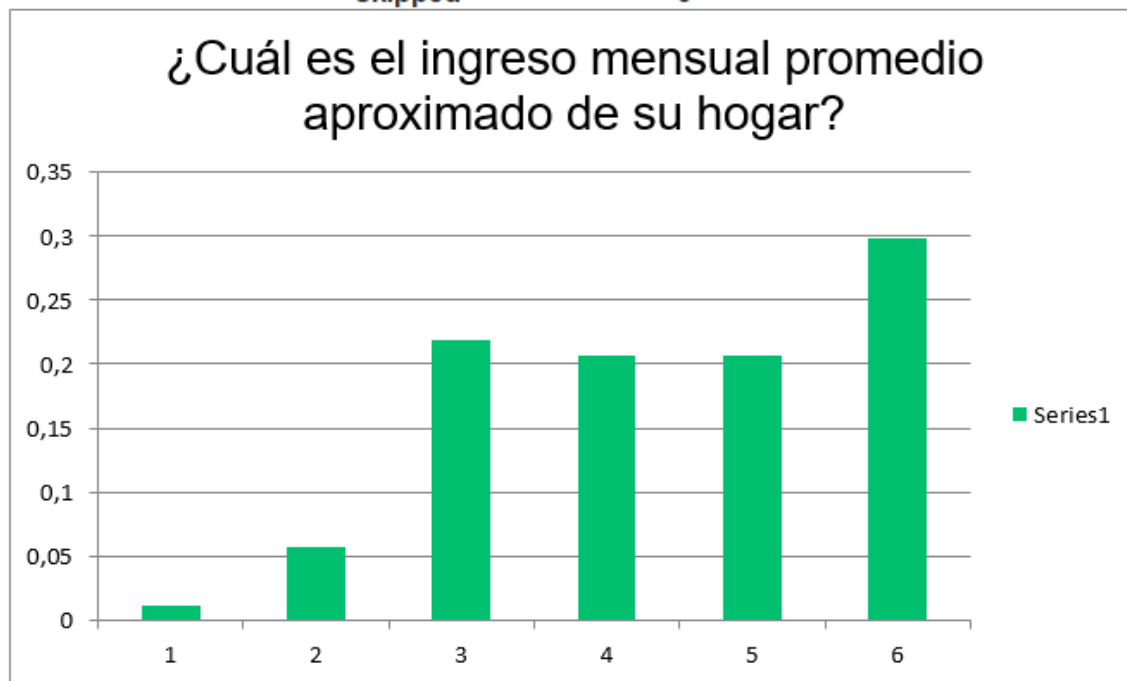
¿Cuál es su nivel educacional?

Answer Choices	Responses	
Enseñanza Media Complet	1,15%	2
Universitaria Completa	88,51%	177
Universitaria Incompleta	3,45%	7
Instituto Profesional	0,00%	0
Técnico Profesional	6,90%	14
Answered		200
Skipped		0



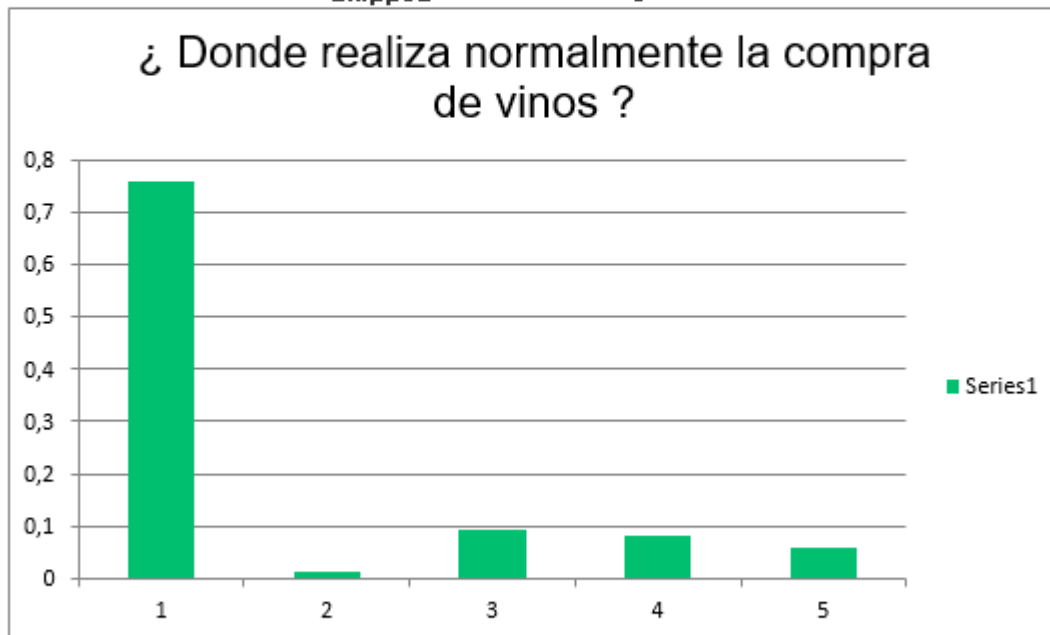
¿Cuál es el ingreso mensual promedio aproximado de su hogar?

Answer Choices	Responses	
Menos de \$500.000	1,15%	2
\$ 500.001 a \$800.000	5,75%	11
\$800.001 a \$1.500.000	21,84%	44
\$1.500.001 a 2.500.000	20,69%	41
\$2.500.001 a \$3.500.000	20,69%	41
Más de \$3.500.001	29,89%	60
Answered		200
Skipped		0



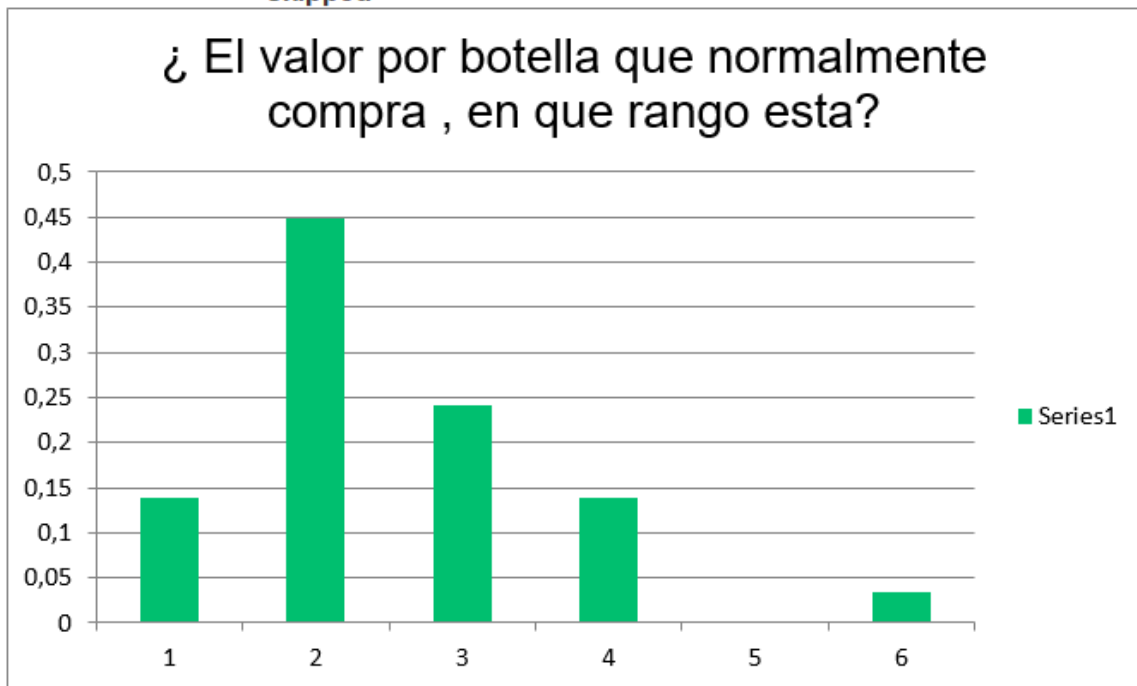
¿ Donde realiza normalmente la compra de vinos ?

Answer Choices	Responses	
Supermercado	75,86%	152
Tienda de Departamentos	1,15%	2
Tienda Especializada	9,20%	18
Vía Internet	8,05%	16
Botilleria	5,75%	11
Answered		200
Skipped		0



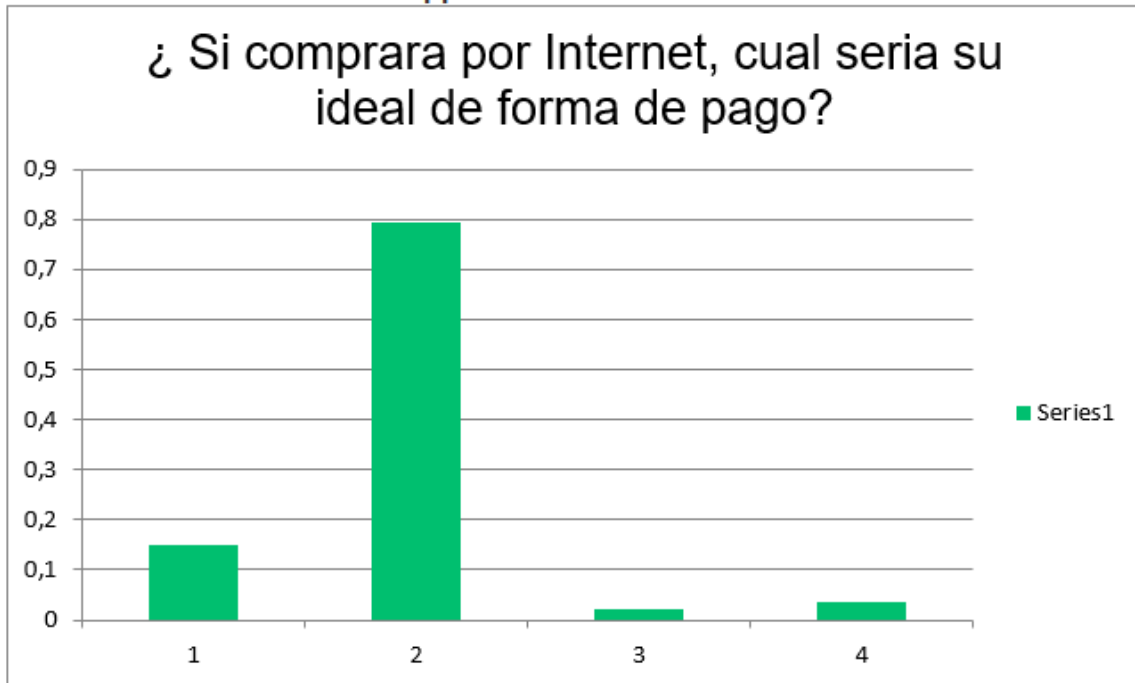
¿ El valor por botella que normalmente compra , en que rango esta?

Answer Choices	Responses	
\$2.000 a \$4.000	13,79%	28
\$4.000 a \$6.000	44,83%	90
\$6.000 a \$8.000	24,14%	48
\$8.000 a \$12.000	13,79%	28
\$12.000 a \$16.000	0,00%	0
\$16.000 o mas	3,45%	7
Answered		200
Skipped		



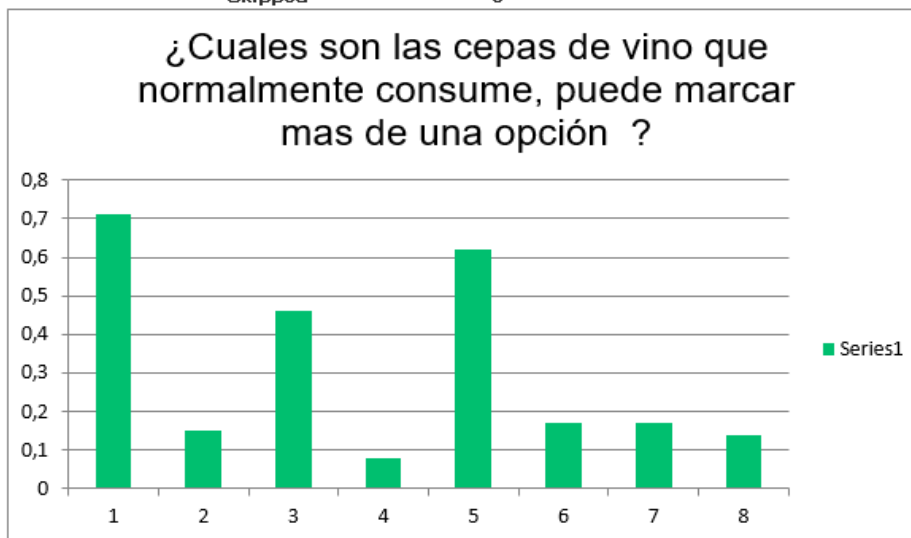
¿ Si comprara por Internet, cual seria su ideal de forma de pago?

Answer Choices	Responses	
Transferencia Electronica	14,94%	30
WebPay	79,31%	159
Paypal	2,30%	5
Contra Entrega	3,45%	7
Answered		200
Skipped		0



¿Cuales son las cepas de vino que normalmente consume, puede marcar mas de una opción ?

Answer Choices	Responses	
Cabernet Sauvignon	71,26%	143
Sauvignon Blanc	14,94%	30
Merlot	45,98%	92
Malbec	8,05%	16
Carmenere	62,07%	124
Chardonnay	17,24%	34
Syrah	17,24%	34
Otra	13,79%	28
Answered		200
Skipped		0



¿ Tu preferencia de un Vino al realizar la compra esta dada por?

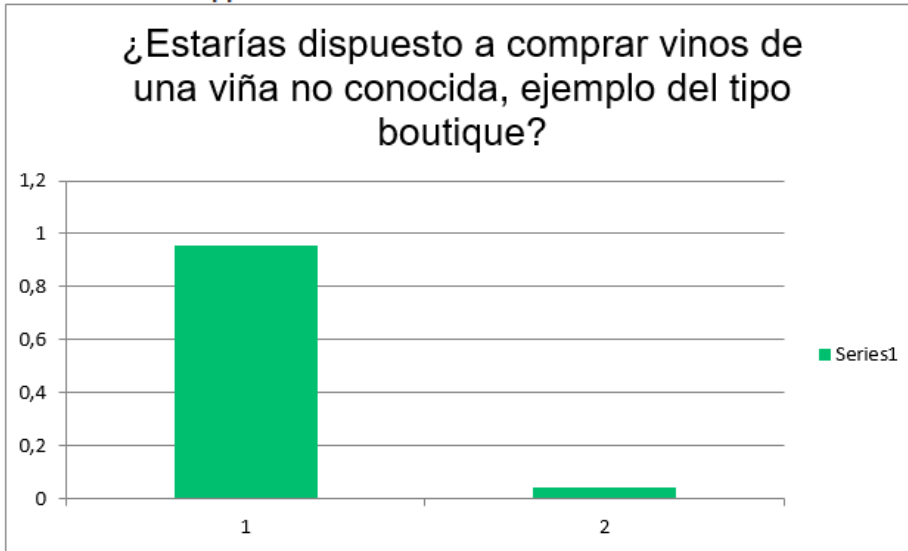
Answer Choices	Responses	
La Viña o procedencia	52,87%	106
La recomendación de un amigo	22,99%	46
La opinión experta sobre el producto	13,79%	28
La etiqueta	10,34%	21
Answered		200
Skipped		0



[...]

¿Estarías dispuesto a comprar vinos de una viña no conocida, ejemplo del tipo boutique?

Answer Choices	Responses	
Si	95,40%	191
No	4,60%	9
Answered		200
Skipped		0

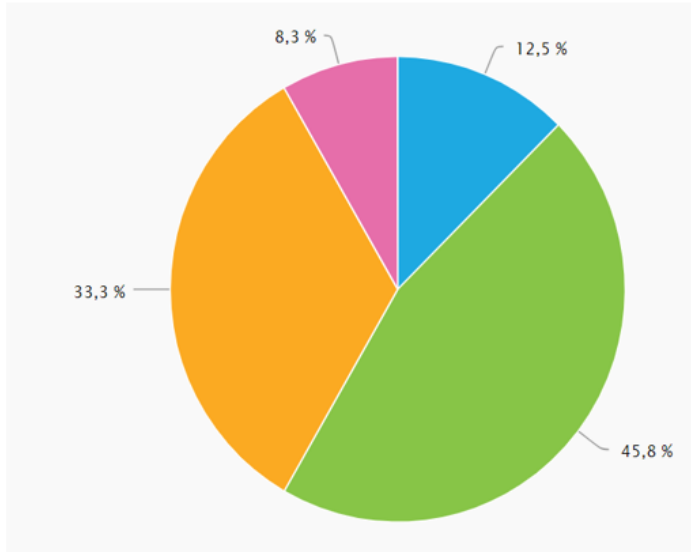


¿Con que frecuencia Compra vinos?

Una vez a la semana
 Una vez al mes
 Mas de una vez al mes
 Una vez cada 6 meses

Nro Resp

3 12,5 %
 11 45,8 %
 8 33,3 %
 2 8,3 %

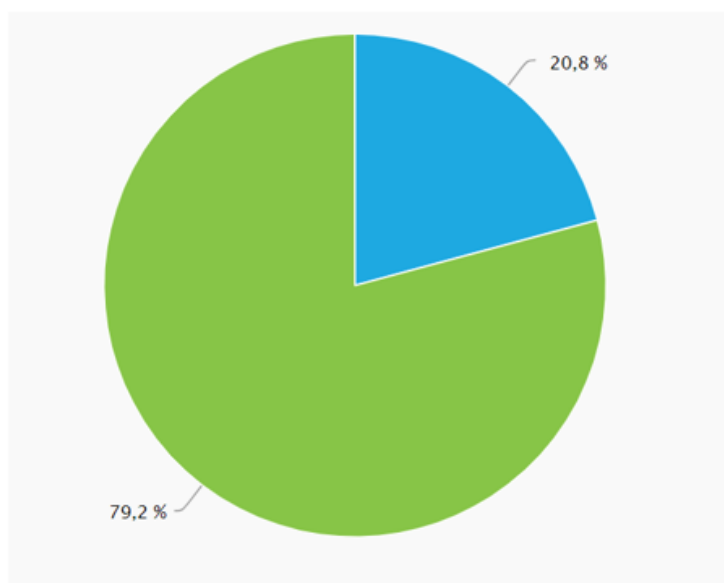


¿Al Momento de Comprar Cuales son tus Viñas Favoritas?

Las niñas, la postolle	Las niñas, veo	Undurraga. Concha y toro. Aresti. Marchigue	Colchagua y Maule
No tengo preferencias	Oveja negra	Miguel Torres	Morande, Errazuriz, Indomita, Aromo
De martino Von Siebenthal	Concha y toro	Castillo molina	Morande
Concha y Toro ; Indómita ; Misiones de Rengo	Tarapaca (2x)	Montgrass Apaltagua	Valduzzi
No tengo preferencia	Santa Rita, casa bosque, Vera monte, concha y toro, cousiño macul	no tengo viñas preferidas	Arboleda
Viñamar, ventisquero, tarapaca, perez cruz		Concha y todo, casa silva	Concha y Toro

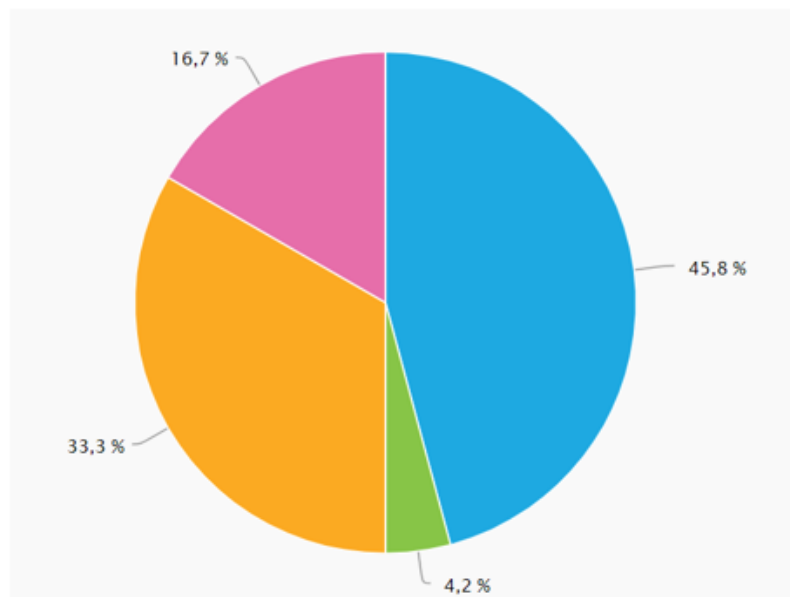
¿Compras vinos por Internet?

#▲	Respuesta	Respuestas	Ratio
●	Si	5	20,8 %
●	No	19	79,2 %



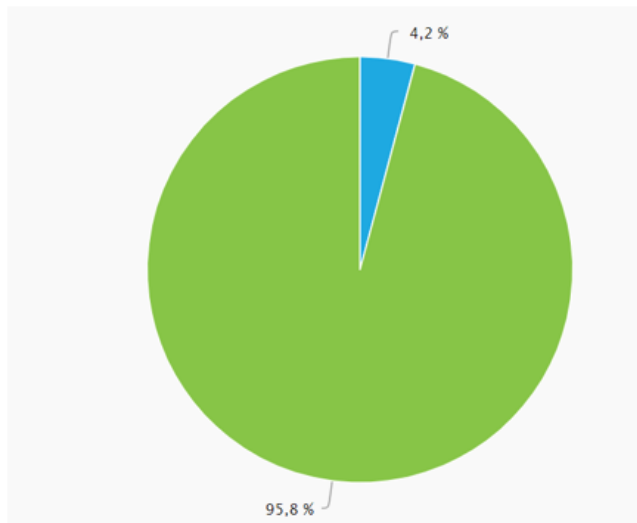
¿Por qué no Compras por Internet?

#▲	Respuesta	Respuestas	Ratio
●	Por comodidad	11	45,8 %
●	Por precio	1	4,2 %
●	Por confianza	8	33,3 %
●	Si compro	4	16,7 %



¿Comprarias en una tienda en linea que mantiene precios bajos?

#▲	Respuesta	Respuestas	Ratio
●	No	1	4,2 %
●	Si, pero el precio no es lo mas importante	23	95,8 %



14.2 Análisis Económico

Inversión

1 UF		\$ 27.565,00
Tasa Impuesto		27,00%
Tasa Costo Capital Ko	Capm	26,39%
Tasa de Descuento		10,95%
Proyecto		Kiosko80

Inversiones	Unidades	UF\$	Peso\$
Pagina Web y Apps	200	\$	5.513.000
Computadores y Notebook	50	\$	1.378.250
Inversiones Adicionales	300	\$	8.269.500

Inversión Inicial			
Inversiones	\$	Total	UF
Pagina web y Apps	\$ 5.513.000	\$ 5.513.000	200
Computador e Impresora	\$ 1.378.250	\$ 1.378.250	50
Vehículo	\$ 6.533.100	\$ 6.533.100	237
Adicionales (Muebles, Rack, papelería, Insumos vestimenta)	\$ 8.269.500	\$ 8.269.500	300
TOTAL		\$ 21.693.850	787

Depreciación Vehículo	
Valor Libro	\$ 6.533.100
Vida Util Tributaria	5
Depreciación	\$ 1.306.620

Financiamiento

SOCIO	CAPITAL Y PROPIEDAD	UTILIDADES	APORTE UF		
Dueño	0%	100%	0		
Aporte total UF	0%	100%	0		
Crédito (Saldo de la inversión)					
Moneda	UF				
Tasa Anual	15,00%	revisable cada 2 años			
Plazo	5	años			
Gastos Crédito	1%	del préstamo	7,87 UF		
Monto UF	787,01	Inversión Inicial - Aporte Socio			
Monto Total	795	UF			
Valor Cuota	237	UF	\$ 6.536.329		
Años	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo Insoluto	Cuota en \$
1	237	119	118	677	6.536.329
2	237	102	136	541	6.536.329
3	237	81	156	385	6.536.329
4	237	58	179	206	6.536.329
5	237	31	206	0	6.536.329

Gastos

Gastos Varios

Concepto	Unidades	Costo x mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativo funcional	2	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000	\$ 22.680.000	\$ 23.814.000	\$ 25.004.700	\$ 26.254.935
Gerente de Operaciones	1	\$ 2.200.000	\$ 26.400.000	\$ 27.720.000	\$ 29.106.000	\$ 30.561.300	\$ 32.089.365
Ariendo Oficina -Bodega	1	\$ 800.000	\$ 9.600.000	\$ 10.560.000	\$ 11.616.000	\$ 12.777.600	\$ 14.055.360
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing			\$ 25.680.000	\$ 28.248.000	\$ 31.072.800	\$ 34.180.080	\$ 37.598.088
Gestion de RRHH y Contabilidad		\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.640.000	\$ 2.904.000	\$ 3.194.400	\$ 3.513.840
Servicios Basicos		\$ 400.000	\$ 4.800.000	\$ 5.280.000	\$ 5.808.000	\$ 6.388.800	\$ 7.027.680

Costos de Ventas

Materia Prima/Servicios	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Costo Unitario	Costo Unitario	Costo Unitario	Costo Unitario	Costo Unitario
Envasado/Empaque	\$	\$200	\$206	\$212	\$219	\$225
Costos de Transporte Botella	\$	\$400	\$412	\$424	\$437	\$450
Otros (Mermas , devoluciones,etc)	\$	\$100	\$103	\$106	\$109	\$113
	Total	\$700	\$721	\$743	\$765	\$788

Gasto en Botellas x Periodo	Unidades por año	Costo Promedio Unidad	Costo Total Botella	Total \$Costo x Venta de Botellas
Año 0 (Inversion)				
Año 1	48.000	\$2.200	\$2.900	\$139.200.000
Año 2	52.800	\$2.420	\$3.141	\$165.844.800
Año 3	58.080	\$2.662	\$3.405	\$197.740.910
Año 4	63.888	\$2.928	\$3.693	\$235.945.341
Año 5	70272	\$3.221	\$4.009	\$281.711.746

Gasto en Accesorios x Periodo	Unidades por año	Costo Promedio Unidad	Total \$ Costo por venta Accesorios
Año 0 (Inversion)			\$0
Año 1	200	\$5.000	\$12.000.000
Año 2	220	\$5.500	\$14.520.000
Año 3	242	\$6.050	\$17.569.200
Año 4	266	\$6.655	\$21.258.732
Año 5	293	\$7.321	\$25.723.066

Ingresos

INGRESOS AÑO 1

	Total Unidades	Valor Prom Unidad	Total Unidades Año	Total \$\$ x Mes	Total \$\$ x año
Vinos	4000	\$5.000	48.000	\$20.000.000	\$240.000.000
Accesorios	200	\$7.000	2.400	\$1.400.000	\$16.800.000
				Total Año \$	\$256.800.000

INGRESOS AÑO 2

	Total Unidades	Valor Prom Unidad	Total Unidades Año	Total \$\$ x Mes	Total \$\$ x año
Vinos	4400	\$5.500	52.800	\$24.200.000	\$290.400.000
Accesorios	220	\$7.700	2.640	\$1.694.000	\$20.328.000
				Total Año \$	\$310.728.000

INGRESOS AÑO 3

	Total Unidades	Valor Prom Unidad	Total Unidades Año	Total \$\$ x Mes	Total \$\$ x año
Vinos	4840	\$6.050	58.080	\$29.282.000	\$351.384.000
Accesorios	242	\$8.470	2.904	\$2.049.740	\$24.596.880
				Total Año \$	\$375.980.880

INGRESOS AÑO 4

	Total Unidades	Valor Prom Unidad	Total Unidades Año	Total \$\$ x Mes	Total \$\$ x año
Vinos	5324	\$6.655	63.888	\$35.431.220	\$425.174.640
Accesorios	266	\$9.317	3.192	\$2.478.322	\$29.739.864
				Total Año \$	\$454.914.504

INGRESOS AÑO 5

	Total Unidades	Valor Prom Unidad	Total Unidades Año	Total \$\$ x Mes	Total \$\$ x año
Vinos	5856	7.320	70.272	\$42.865.920	\$514.391.040
Accesorios	293	\$10.249	3.516	\$3.002.957	\$36.035.484
				Total Año \$	\$550.426.524