



**“CHILE CUSTOM-WINE”
PARTE 1 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MERCADO**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Oscar Guillermo Azócar Campos

Profesor Guía: Máximo Errázuriz de Solminihac

Santiago, Julio 2015

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
1. Análisis Empresa y Oportunidad de negocio.....	6
1.1 <i>Empresa y la oportunidad</i>	6
1.2 <i>Equipo gestor del proyecto</i>	8
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Tamaño de Mercado	10
2.1 <i>Análisis de la Industria</i>	11
2.2 <i>Competidores</i>	17
2.3 <i>Clientes</i>	21
.....	23
2.4 <i>Tamaño de mercado y tendencias</i>	24
2.5 <i>Conclusiones Análisis de la Industria</i>	25
3. Modelo de Negocio, FODA y Estrategias.....	27
3.1 <i>Descripción completa del modelo de negocios</i>	27
3.3 <i>Estrategia de Entrada</i>	32
3.4 <i>Estrategia de Crecimiento</i>	33
3.5 <i>Estrategia de Salida</i>	33
4. Plan de Marketing	34
4.1 <i>Objetivos de marketing</i>	34
4.2 <i>Estrategia de segmentación</i>	34
4.3 <i>Estimación de la demanda</i>	34
4.4 <i>Estrategia de producto/servicio</i>	35
4.5 <i>Estrategia de Precio</i>	35
4.6 <i>Estrategia de Distribución</i>	36
4.7 <i>Estrategia de Comunicaciones</i>	37
4.8 <i>Estrategia de Ventas</i>	37
4.9 <i>Presupuesto de Marketing</i>	38
4.10 <i>Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing</i>	38
5. Plan de Operaciones.....	39
5.1 <i>Estrategia de Operaciones</i>	39

5.2	<i>Flujo de Operaciones</i>	40
5.3	<i>Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas Estrategia de Operaciones</i>	40
5.4	<i>Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)</i>	41
6.	<i>Plan de Implementación</i>	42
6.1	<i>Estrategia de Desarrollo</i>	42
6.2	<i>Avances y requerimientos de recursos</i>	42
6.3	<i>Carta Gantt</i>	43
7.	<i>RSE y Sustentabilidad</i>	44
7.1	<i>Mapa de stakeholders</i>	44
7.2	<i>Valores éticos del negocio</i>	44
7.3	<i>Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos</i>	45
8.	<i>Riesgos Críticos</i>	46
8.1	<i>Riesgos internos</i>	46
8.2	<i>Riesgos externos</i>	46
8.3	<i>Plan de mitigación</i>	47
8.4	<i>Conclusiones</i>	48
9.	<i>Bibliografía</i>	49

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios está enfocado en presentar la oportunidad de negocio que ofrece la empresa Chile CustomWine, y la forma en cómo desarrolla sus actividades. La empresa responde a la creciente demanda por productos a medida, para lo cual ofrece un servicio de customización de vinos en un nicho del mercado de hoteles, restaurantes y catering (HORECA) enfocado en los cuatro estados de los Estados Unidos – Massachusetts, Illinois, Nueva York y New Jersey – en donde el consumo de vino y vino importado es mayor y que son además estados no controlados. La compañía espera ser reconocida como la primera empresa chilena dedicada cien por ciento a la customización de productos vitivinícolas para el mercado HORECA, de esta forma ganar prestigio y ser líder en un nuevo mercado. Nuestro servicio entrega a nuestros clientes la oportunidad de vender un producto con marca propia y de oferta exclusiva generando valor en ellos y mayores oportunidades de márgenes para nuestros clientes. A su vez nuestros clientes obtendrán productos de igual calidad que muchas marcas premium pero a mayor costo FOB que marcas en que se cobra por el posicionamiento que ha adquirido en el mercado.

El vino importado chileno presenta un crecimiento de 8% anual en Estados Unidos. Las barreras de entradas para la venta tradicional de vino son altas, pero dado nuestro modelo de negocios innovador se espera capturar rápidamente un alto porcentaje de mercado de un 0,4%. Los competidores de Chile CustomWine son principalmente las viñas chilenas, pero que sin embargo compiten de manera tradicional con altos costos en maejo de campos y bodegas.

Nuestra estrategia competitiva será de nicho con enfoques en la diferenciación, la estrategia de entrada consistirá en formar alianzas con actores claves (importadores/distribuidores) en la industria junto a estrategias de promoción en los puntos de ventas (HORECA). La estrategia de crecimiento está dada por la continua penetración del mercado utilizando la misma estrategia de promoción.

La estrategia de precios será equiparar el monto del mercado con un vino premium por exclusividad. La estrategia de distribución es indirecta, tanto el proveedor como el distribuidor son los encargados de proveer y entregar el servicio respectivamente. La estrategia de ventas se enfoca en la continua búsqueda de clientes y la alianza que se forma con ellos.

Nuestro servicio corresponde a Business to Business, ya que vendemos a mercados HORECA y nuestro modo de operación es Engineering to Order entregando un producto totalmente customizado. Nuestra instalación estará ubicada en Talca, tanto oficina como bodega, dado que ahí se encuentran nuestros principales proveedores.

Se presenta en la empresa una estructura organizacional vertical con ocho empleados desde el tercer año los cuales son compuestos por: Gerente General/Ventas, Gerente de Operaciones, Jefe de Marketing, Encargado de Exportaciones, Encargado de Bodega, Diseñador, Operario y Etiquetador.

La TIR del proyecto en una situación moderada, da un 51%, mientras que el VPN corresponde a 405.031.000 CLP. El payback ocurre en el cuarto año. El costo de capital corresponde a 12,4%. La inversión inicial corresponde a 62.755.000 CLP la cual está compuesta por la maquinaria (etiquetadora y carro para mover pallets), instalaciones de bodega, de oficina, y capital de trabajo.

El proyecto es sumamente rentable, las utilidades crecen de forma constante a través de los años, y dado el modelo de negocios propuesto, Chile CustomWine ofrece una posibilidad real de alcanzar rápidamente las ventas estimadas en el presente plan.

1. Análisis Empresa y Oportunidad de negocio

1.1 Empresa y la oportunidad

Misión

Chile CustomWine es una empresa chilena que vende vino embotellado customizado al mercado de Hoteles, Restaurantes, y Catering (HORECA) en Estados Unidos, en base a los requerimientos de los distribuidores socios, quienes mediante el conocimiento de sus consumidores buscan ofrecer productos exclusivos que puedan ser asociados con su marca en forma global.

Buscamos generar lazos de confianza con nuestros clientes, privilegiando la relación a largo plazo. Nuestra empresa refleja la flexibilidad para adaptarse a las necesidades de nuestros socios estratégicos a lo largo de toda su estructura organizacional.

Visión

Chile CustomWine busca ser reconocida como la primera empresa de vinos chilenos de marcas customizadas en forma exclusiva para el mercado HORECA en los Estados Unidos (donde se concentra nuestro segmento objetivo).

Objetivos

Los objetivos de la empresa en el mediano plazo son:

- Llegar a un Market Share del 0,4% en un plazo de 5 años.
- Llegar al punto de equilibrio en un plazo de 3 años.
- Penetrar los cuatro estados más lucrativos de vino importado, los que corresponden a – Massachusetts, Illinois, Nueva York y New Jersey, en los primeros 3 años.
- Crear más de 50 nuevos vinos customizados en los primeros 2 años para un número correspondiente de clientes nuevos.

Producto y sus aspectos distintivos

La oferta será de un producto customizado en cuanto al tipo y calidad del vino, y en el diseño de la etiqueta, junto con una estrategia de posicionamiento combinada con los distribuidores. Es decir, junto con el cliente final de HORECA, creamos una marca única para impulsar en conjunto con el encargado de la venta final.

Chile CustomWine ofrece vino embotellado a distribuidores y comercializadores con la opción de customizar la marca y la etiqueta, junto con seleccionar las características propias del vino. Serán productos exclusivos para los distribuidores.

Se competirá como un vino más dentro de la oferta pero permitirá aumentar el margen a las empresas de acuerdo a su estrategia de posicionamiento, y a la exclusividad del producto.

Nuestra estrategia a utilizar es de nicho orientado a la diferenciación, en mercado HORECA seleccionados, adaptando el producto al consumidor. Buscamos que nuestro vino customizado se convierta en el “vino de la casa”.

Se firmarán convenios con viñas chilenas para poder abastecer nuestra bodega con un producto que se ajuste a nuestra demanda, donde todas las certificaciones necesarias estarán por cuenta de ellas.

Se privilegiarán relaciones estrechas con importadores estadounidenses quienes se beneficiarán de nuestra promoción directa a clientes del segmento HORECA ubicados en los sitios metropolitanos grandes de estados con características favorables a nuestro modelo y con un consumo importante de vino importado.

Problema que resuelve

Muchos distribuidores, tiendas de vino, supermercados, restaurantes, y hoteles desean ofrecer su propia marca para poder tener una oferta única. Nuestra empresa responde a la demanda de comercializadores de ofrecer marcas únicas con el soporte necesario para posicionarla como marca exclusivas para sus clientes finales.

Valor Agregado

Ofreceremos vinos seleccionados especialmente para el segmento objetivo del comercializador, y se ofrecerá el servicio de diseño para crear marcas y etiquetas únicas poniendo un vino en su carta con un margen superior a los vinos de competidores y con el beneficio de aumentar su posición y branding.

Esta estrategia permitirá lograr mayores márgenes al fijar el precio del productos, generar valor a través de le exclusividad y ofrecer vinos premium a menor costo FOB en comparación con productos del mismo nivel pero donde se cobra por el posicionamiento de la marca.

Mercado

Como cliente Intermediario, la empresa se enfoca en Hoteles, Restaurantes y Catering (HORECA) categorizados como Premium y Semi-premium, en ciudades con alto consumo de vino y vino importado, y tiendas en búsqueda de producto exclusivo.

El consumidor final de nuestros productos son adultos profesionales tanto estadounidenses o extranjeros quienes frecuentan hoteles, restaurantes y eventos, edad entre 30 a 50 años, hombres y mujeres, pertenecientes al perfil socioeconómico clase media y alta, que disfruten tomar vino de exclusividad.

1.2 Equipo gestor del proyecto

Responsables del proyecto

Greg Krupa: Ocupará el cargo de Gerente General y responsable de las ventas, es ciudadano estadounidense con residencia en Chile. Estudió Ciencia Política en la Universidad de Oregon y posee un MBA de la Universidad de Chile y de Tulane University. Tiene experiencia de más de 4 años liderando equipos de Venta en Ecuador, Estados Unidos y Chile, además tiene conocimiento sobre la industria dado que trabajó como educador de vino en un importante viña en el estado de Oregon, Estados Unidos. Su dedicación será full time.

Oscar Azócar: Ocupará el Cargo de gerente de Exportaciones. Chileno, estudió Agronomía en la Universidad Mayor de Chile, posee un Master en la Universidad de Adelaida y posee un MBA de la Universidad de Chile y Tulane University. Trabajó más de 5 años en Viña casa

Tamaya a cargo de las operaciones, y posee experiencia en el manejo de equipos de trabajo tanto en el sector público como privado. Su dedicación será full time.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional estará compuesta por:

- Gerente General / Gerente de Ventas/Administración y Finanzas
- Gerente de Operaciones/ Exportaciones
- Encargado de Exportaciones
- Jefe de Marketing
- Encargado de Bodega
- Diseñador/a
- Etiquetadora
- Operario

Competencias distintivas y experiencia relevante del equipo

El equipo técnico cuenta con gran experiencia tanto en la elaboración como en la comercialización de vino, además tiene la flexibilidad para adaptar los productos a los requerimientos de los distribuidores en cuanto a etiquetado y características.

El equipo posee experiencia comprobada en la comercialización de vino embotellado tanto en Chile como en EEUU. También cuenta con la experiencia en las operaciones de producción y distribución de vino embotellado.

El Jefe de Administración y Finanzas debe estar plenamente familiarizado con el rubro, con bastos años de experiencia que permitan guiar el negocio.

El Gerente de Operaciones debe tener conocimientos sobre los procesos óptimos que debe tener la empresa, así como la habilidad de adaptarlos a un entorno cambiante.

Se contratará un Encargado de Exportaciones con experiencia en los trámites y logística den la exportación de vinos a Estados Unidos.

El Jefe de Marketing será el responsable de la ejecución del plan de Marketing que se detalla en el punto 4 de este documento y contará con la asistencia de un Diseñador que será responsable del desarrollo de nuevas marcas de acuerdo a las solicitudes de los clientes.

El Encargado de Bodega será quién velará por la optimización en el uso de la bodega para acopio del vino embotellado, junto con coordinar las actividades de etiquetado y preparación de las cargas para despacho a puerto.

Tipo de sociedad

El tipo de Sociedad será del tipo “Sociedad por Acciones”, siendo la distribución inicial de las acciones de 50% para cada socio, sujeta a dilución a medida que ingresen accionistas, o nuevos socios estratégicos para el crecimiento de la empresa.

Se contratará a un abogado para la estructuración legal de la empresa donde se especifique las cláusulas de salida de los socios, así como la incorporación de nuevos socios a lo largo del proyecto.

La remuneración de los socios durante el primer año del proyecto no podrá superar los CLP\$1.500.000 mensual durante el primer año, exigiéndose una dedicación del tipo full time por parte de ambos socios.

Se considerará a su vez un presupuesto por conceptos de registro de marcas y legales para la estructuración de la empresa el cual consistirá en \$3.000.000 el primer año.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Tamaño de Mercado

2.1 *Análisis de la Industria*

Intercambio Comercial Entre EEUU y Chile

El mercado estadounidense posee políticas favorables y gustos crecientes hacia vino importado chileno. Uno de los factores más relevantes es el acuerdo libre entre Chile y los EEUU. “El TLC entre Chile y EE.UU entró en vigor el 1 de enero de 2004 y permitió que las partes eliminaran las tarifas arancelarias al 87% del comercio bilateral. El TLC contempla un periodo de desgravación de 12 años que culminará el 2015. En la actualidad cerca del 100% del total exportado ingresa al mercado norteamericano libre de aranceles.”¹

Es decir, en 2015, el intercambio será sin arancel ninguno. Lo cual da una ventaja competitiva frente otros países exportadores de vino que no cuentan con tal estatus de libre comercio. El fruto del acuerdo ha ido creciendo, tanto que el intercambio entre Chile y EEUU ha incrementado desde 11.575,9 millones de USD en 2005 a 27.421 millones en 2012. EEUU capta alrededor de 10% de las exportaciones chilenos.²

Un dato no menor es que el dólar está en creciente alza, situación idónea para entrar con nuestro negocio.

Datos Geográficos y económicos 2013

- ✓ PIB EEUU: \$16,8 Millón de Millones USD³
- ✓ PIB Per Cápita EEUU: \$53.001, numero 10 a nivel mundial ⁴
- ✓ Población EEUU: 316,1 Millón⁵

Sistema de Distribución de Vino en EEUU

¹ http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365697337ee_uu_como_hacer_negocios_2013.pdf

² Ibid.

³ The World Bank: (<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>)

⁴World Economic Outlook Database, October 2014, International Monetary Fund. Database updated on 7 October 2014. Accessed on 8 October 2014.

⁵ US Census Bureau

El sistema de importación y distribución de vinos y licores en EEUU se encuentra sujeto a diferencias dependiendo si es un estado controlado por el estado en cuanto a la cuota de producto o bien si es un estado no controlado. La figura 1 muestra la secuencia de ingreso del producto al país. El presente Plan de Negocios está enfocado en la venta a estados no controlados.

Figura 1: Sistema de distribución en EEUU



Fuente: WineHandbook 2013

Cuadro 1: Ingreso en EEUU en Massachusetts, Illinois y Nueva York en la actualidad y 2013 en US\$ ajustados

Estado	PIB en USD millones	Ingreso Por Persona en USD	Número de habitantes
Massachusetts	\$420.748	\$62,963	6.692.824
Illinois	\$671.407	\$57,196	12.882.135
New York	\$1.226.619	\$53,843	19.651.127
New Jersey	\$509.067	\$61,782	8.899.339

Fuente: StatsAmerica 2013⁶; US Census Bureau 2013^{7 8}

Cuadro 2: Mercado del vino en Massachusetts, Illinois, Nueva York y New Jersey (consumo en Litros, y Crecimiento porcentual 2008-2012)

Estado	%Vino Importado	Crecimiento Vino Imp. entre 2008 y 2012	Consumo Total Miles de cajas de 9 litros	Evolución Consumo Total Entre 2008 y 2012'	Consumo Per Cápita Litros 2012
Massachusetts	26.46%	1%	12.34	11%	22.55
Illinois	33.51%	3%	14.33	10%	13.94
New York	40.08%	0%	25.54	8%	15.91
New Jersey	27.53%	1%	14.52	11%	20.14

Fuente: WineHandbook 2013

Cuadro 3: Regiones Metropolitanas dentro de los Estados de Foco

⁶http://www.statsamerica.org/profiles/sip_index.html

⁷<https://www.census.gov/hhes/www/income/data/statemedian/>

⁸<http://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmm>

Estado	Región Metropolitana	Consumo Total en Miles de Cajas de 9 Litros año 2012
Massachusetts	Boston – Cambridge – Quincy	10.340
Illinois	Chicago – Naperville – Joliet	10.817
New York/ New Jersey	New York / Newark – Edison	30.794

Fuente: WineHandbook 2013

Actores claves de la industria

Los vinos representan un 2,4% de las exportaciones de Chile.⁹ La industria de vino importado en los EEUU es de \$5.138.302 USD. Chile representa un 6% de ello, con \$320.458 millones de USD (\$200 millones USD FOB) vendido dentro de los EEUU en el año 2013. Chile es uno de los principales exportadores de vino al mercado de EEUU, solo por debajo de Italia, Francia, Australia, Argentina y España. El cuadro 4 muestra las compañías distribuidores líderes 2012 de vino en EEUU.

Cuadro 4: Compañías Distribuidores Líderes 2012 (Volumen en miles de cajas de vino de 9 litros y valor en millones de dólares USD)

⁹<http://atlas.media.mit.edu/profile/country/chl/>

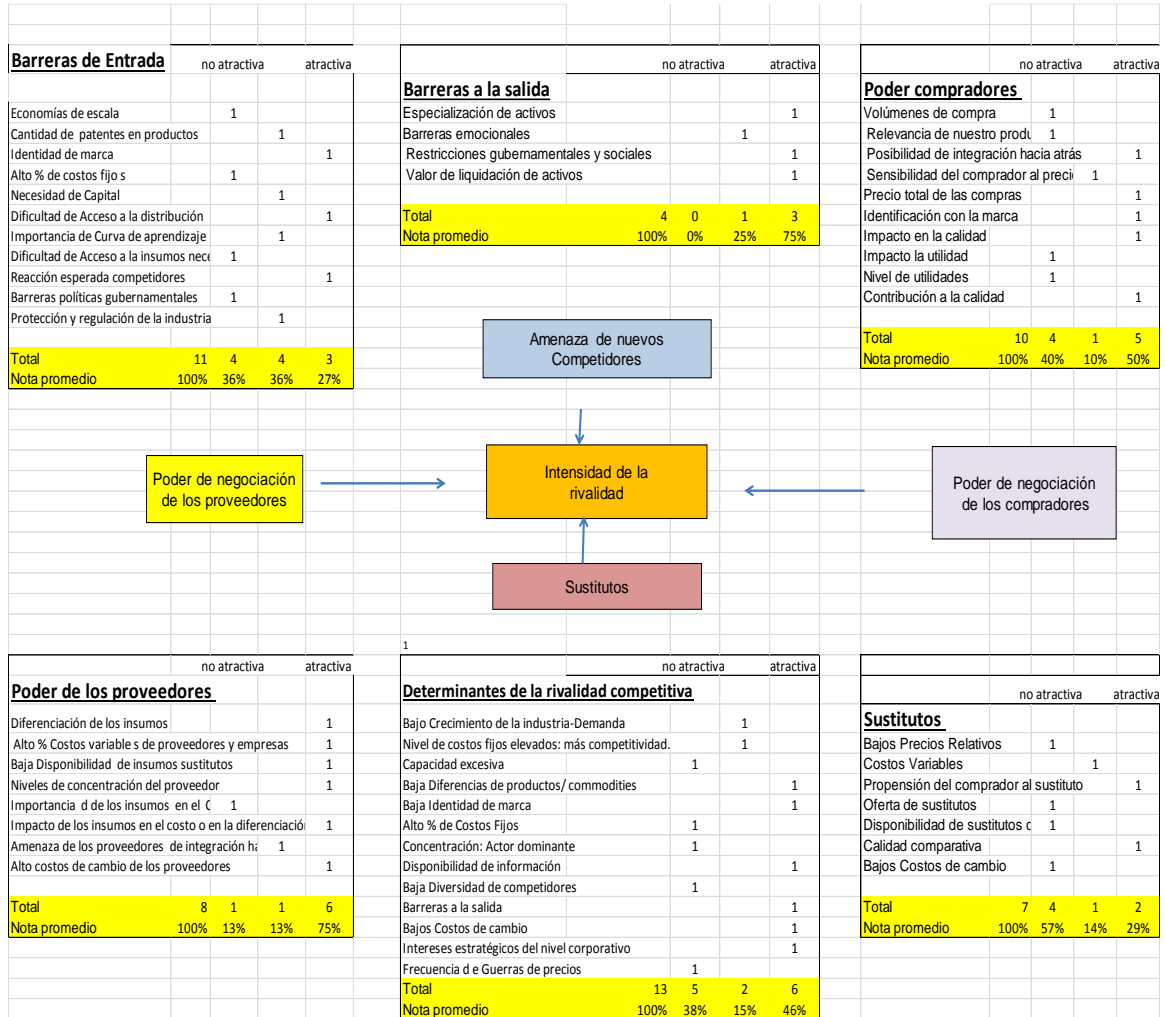
	Empresa	Volumen			Valor		
		Miles Cajas	Cuota	Cuota acum.	Millones USD	Cuota	Cuota acum.
1	E & J Gallo Winery	81.935	25,7%	25,7%	\$1.796	18,4%	18,4%
2	The Wine Group	51.000	16%	41,7%	\$1.509	16,7%	35,1%
3	Constellation Brands	41.496	13%	54,7%	\$1.363	13,6%	48,7%
4	Treasury Wine Estates	13.080	4,1%	58,8%	\$733	7,9%	56,6%
5	Trincherro Family Estates	15.465	4,8%	63,6%	\$544	5,5%	62,1%
6	Ste. Michelle Wine Estates	7.490	2,3%	65,9%	\$400	4,3%	66,4%
7	Jackson Family Wines	5.034	1,6%	67,5%	\$374	3,9%	70,3%
8	Deutsch Family Wine & Spirits	9.870	3,1%	70,6%	\$371	3,8%	74,1%
9	Brown-Forman Beverages Worldwide	1.652	0,5%	71,1%	\$290	3%	77,1%
10	Bronco Wine Co.	11.165	3,5%	74,6%	\$285	3%	80,1%
11	Palm Bay International	5.402	1,7%	76,3%	\$279	3%	83,1%
12	Banfi Vintners	7.597	2,4%	78,7%	\$265	2,9%	86%
13	Diageo Chateau & Estate Wines	4.202	1,3%	80%	\$227	2,5%	88,5%
14	Moet Hennessy USA	1.369	0,4%	80,4%	\$197	2%	90,5%
15	Shaw-Ross International Importers	2.478	0,8%	81,2%	\$144	1,5%	92%
Otros		59.695	18,8%	100%	\$848	8%	100%
Total EEUU		318.930	100%		\$9.625	100%	

Fuente: Wine Handbook 2013

Análisis de las fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)

La industria de vino a nivel mundial es muy competitiva con muchos actores (tanto productores en Chile como en el resto de los países vitivinícolas). El mercado de vino en los EEUU se encuentra saturado con altas barreras de entrada. Por lo cual se propone entrar a un mercado nicho con pocos actores – vino customizado. El siguiente cuadro muestra el análisis de las fuerzas competitivas el cual arroja un mercado con un atractivo medio o del 50% según nuestra escala de medición, principalmente determinado por el alto nivel de competencia y las barreras de entrada al considerar el mercado tradicional. Se debe considerar que la propuesta del presente plan difiere levemente porque a diferencia de los otros actores, no contamos con los riesgos asociados con la producción de la uva, y poseemos una mayor flexibilidad en cuanto a etiquetas y productos.

Figura 2: Análisis las fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)



Fuente: Elaboración Propia

Conclusión del atractivo de la industria

La industria a la cual apuntamos está explotada, pero dado que nuestro servicio es innovador y la competencia directa es casi inexistente podremos entrar de forma positiva en el mercado.

El crecimiento de la industria es de 8% el cual corresponde al aumento de consumo de vino chileno en EEUU. La rentabilidad del patrimonio y el margen de la industria son cercanos al 20%.

Aun cuando no hay datos de competidores directos, si se nombran los indirectos como son las viñas chilenas, esta tienen una antigüedad superior a los 10 años. Los actores que abandonan el negocio anualmente son alrededor de un 10% pero principalmente en forma de adquisiciones y/o fusiones. La rentabilidad potencial de la industria puede llegar a 40% mientras que los márgenes netos a 20% (con el sistema tradicional).

Estos datos fueron obtenidos a través de una serie de preguntas a expertos en la materia donde se encontró una gran variabilidad de acuerdo a los tamaños de las empresas consultadas.

2.2 Competidores

Actualmente no existe un modelo de negocios similar de vino customizado de Chile presente en el mercado estadounidense, por lo que Chile CustomWine no cuenta con competencia directa importante en este nivel de mercado. Sin embargo, existen brokers de vino quienes tienen el mismo modelo de adquirir vino ya etiquetado y posicionado de viñas. Ellos son lo más parecido a nuestra oferta de valor. No obstante, no hay brokers en Chile que ofrecen vino customizado a clientes HORECA en los EEUU. Por lo tanto, son competidores, pero no llegan al segmento nuestro con el mismo valor agregado. Esto cambia cuando analizamos el mercado mundial, donde existen múltiples empresas que ofrecen vino customizado, pero a menor escala, generalmente para fiestas o matrimonios. En los EEUU, existen viñas que ofrecen vino customizado, pero según nuestro análisis, no ofrecen activamente a nuestros estados de enfoque y tampoco en un volumen muy grande. Los competidores indirectos para el presente modelo de negocios corresponden a las viñas chilenas quienes de acuerdo a la información de Aduanas para el año 2012 y 2013 exportaron el 23% del total de su producción a EEUU con un valor FOB de \$200.925.568 USD (Ver cuadro 5). Como también viñas en de otros países como Italia, Francia, Australia, Argentina, España, Alemania, Portugal y Sudáfrica, los cuales junto a Chile corresponden a los principales países donde EEUU importa vinos.

Cuadro 5: Ranking de las 10 viñas principales exportadoras de vino tinto en 2012

RANKING 10 + EMPRESAS- EXPORTACIONES VINOS TINTOS- 2012		
RAZÓN SOCIAL	TOTAL FOB MM USD	%MERCADO
VIÑA CONCHA Y TORO S.A.	USD 181,38	19,56%
VIÑA SAN PEDRO TARAPACA S.A.	USD 58,24	6,28%
VIÑA CONO SUR S.A.	USD 52,32	5,64%
SOC.ANONIMA VIÑA SANTA RITA	USD 33,24	3,58%
MONTES S.A.	USD 30,94	3,34%
VIÑA LUIS FELIPE EDWARDS LTDA.	USD 28,71	3,10%
VIÑA SANTA HELENA S.A.	USD 25,87	2,79%
VIÑA SANTA CAROLINA S.A.	USD 25,82	2,78%
VIÑA VENTISQUERO LTDA.	USD 19,90	2,15%
VIÑA ERRAZURIZ S.A.	USD 19,40	2,09%
TOTAL RANKING:	USD 475,82	51,31%
TOTAL PERIODO:	USD 927,30	

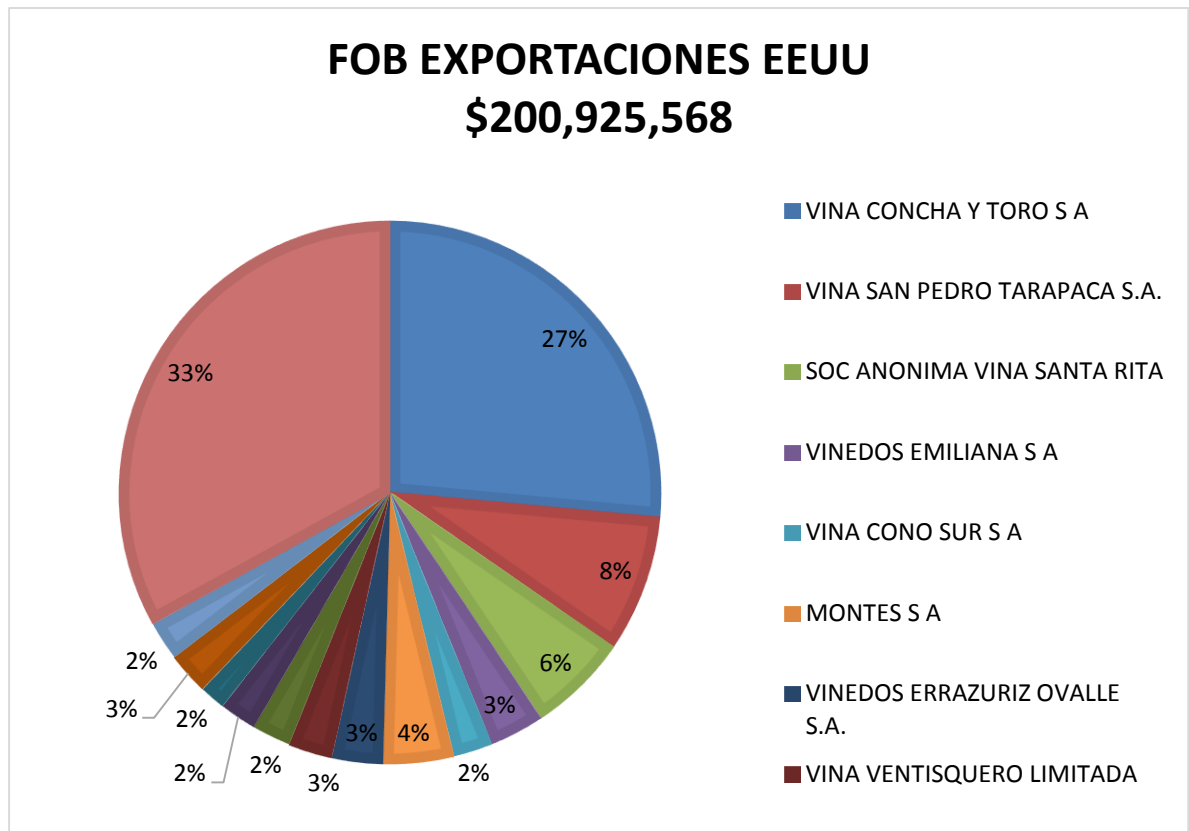
Fuente: Aduana de Chile

Las más grandes empresas exportadoras de vino en Chile pertenecen principalmente a dos asociaciones de exportadores. La función de las asociaciones es aumentar el nivel de exportación y promover el vino chileno al exterior.

Los competidores son muchos pero compiten con propuestas de valor similar. Nuestro concepto, de vino customizado tendrá poca competencia en cuanto a la forma de ofertar el valor. El etiquetado de vinos privado no es un concepto totalmente nuevo. Sin embargo, hay muy pocos actores en el mercado exportando a los EEUU. Según una búsqueda profunda, no hay ninguna compañía de Chile que ofrece el servicio de vino cien por ciento customizado al segmento HORECA.

Por lo tanto, tenemos la posibilidad de crear un nuevo mercado y generar márgenes más altos que el mercado global de vino.

Figura 3: Exportadoras de vino tinto en 2013 y su participación de mercado



Fuente: Aduana de Chile.

Análisis de la competencia

Los recursos distintivos de la competencia son:

- ✓ Alta Inversión en publicidad
- ✓ Gama diversa de productos
- ✓ Participación activa en ferias y concursos
- ✓ Baja diferenciación por producto, si por posicionamiento de marca.
- ✓ Inversión de recursos en concursos y revistas especializadas

Fortalezas Competidores:

- ✓ Marcas ya posicionadas.
- ✓ Experiencia y conocimiento de la industria.

- ✓ Presupuestos grandes para Marketing.
- ✓ Equipos consolidados en el extranjero.

Debilidades Competidores:

- ✓ Poca flexibilidad para adaptar sus marcas en forma más atomizada.
- ✓ Costos fijos de administrar los campos.

De acuerdo a reuniones con expertos podemos encontrar las siguientes estrategias de competencia:

Estrategia de Diferenciación de Viñas y Marcas de Vino

- ✓ Productos con precios promedio por caja más alto, buscando diferenciarse a través de la calidad y posicionamiento generado por estrategias de branding distintas.
- ✓ Alta calidad de los insumos utilizados, publicidad y participación en eventos hacia un público conocedor del vino, un segmento de consumo ultra Premium.
- ✓ Segmentos objetivos: Enfoque en segmentos desde premium hasta lujo.
- ✓ Su canal de distribución puede ser tiendas especializadas, HORECA, y un porcentaje menor en ciertos supermercados.

Estrategia de Nicho

- ✓ Posibilidad de seleccionar las características de la cepa seleccionada, adaptados específicamente para los mercados objetivos.
- ✓ Por lo general utilizan distintas líneas de productos y son flexibles en adaptar sus características de imagen y calidad.

Estrategia de Brokers Tradicionales

- ✓ Compra de vino con sobre stocks para luego ofrecer a mercados donde hay interés en vino chileno con una demanda no abastecida.
- ✓ Competencia por precio.

2.3 Clientes

Segmentación del mercado de bebidas alcohólicas en EE.UU

La cantidad de consumidores de alcohol está en alza en EEUU. Como se observa en el cuadro 6, la cantidad de consumidores de vino en los Estados Unidos desde 2000 ha subido desde 25% de la población adulta, a un 44%.

Cuadro 6: Evolución de los segmentos bebedores y no bebedores de mercado en el consumo de vinos y licores

Segmentos mercado EE.UU. (a)	2000	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Millones de personas 2013 (b)
Abstemios	42%	43,5%	43%	39,4%	38%	34,2%	35%	79
Vino	25%	30,9%	30%	34,3%	36,5%	43,9%	44%	100
Cervezas y licores	33%	25,6%	27%	26,3%	25,6%	21,9%	21%	47

(a) Los tres segmentos reflejados en la tabla; abstemios, cerveza y licores, y bebedores de vino, se presentan como categorías excluyentes entre sí, que reflejan la primera preferencia del consumidor.

(b) 226 millones de personas mayores de 21 años en 2013. Fuente: Estimación con datos de US Census Bureau

Fuente: Wine Market Council (2014) The U.S. Wine Market Consumer Trends & Analysis

El mercado de consumidores de vino, los 100 millones de tomadores, puede ser segmentado en 4 grupos: por ingresos, por edad, por sexo, y por frecuencia.

1) Ingresos:

Como se puede ver en el cuadro 7, más de la mitad del vino importado es consumido por personas que se caracterizan por ingresos promedios superiores a \$75 mil USD al año. Luego, el segundo grupo de mayor consumo son personas quienes tienen ingresos entre \$45-\$74,9 mil USD al año. Por lo tanto, podemos concluir que nuestro segmento objetivo tiene un ingreso superior al consumidor promedio en los EEUU.

Cuadro 7: Porcentaje de Vino consumido de acuerdo a renta familiar en US\$ de 2012.

(Fuente: Market Council 2014)

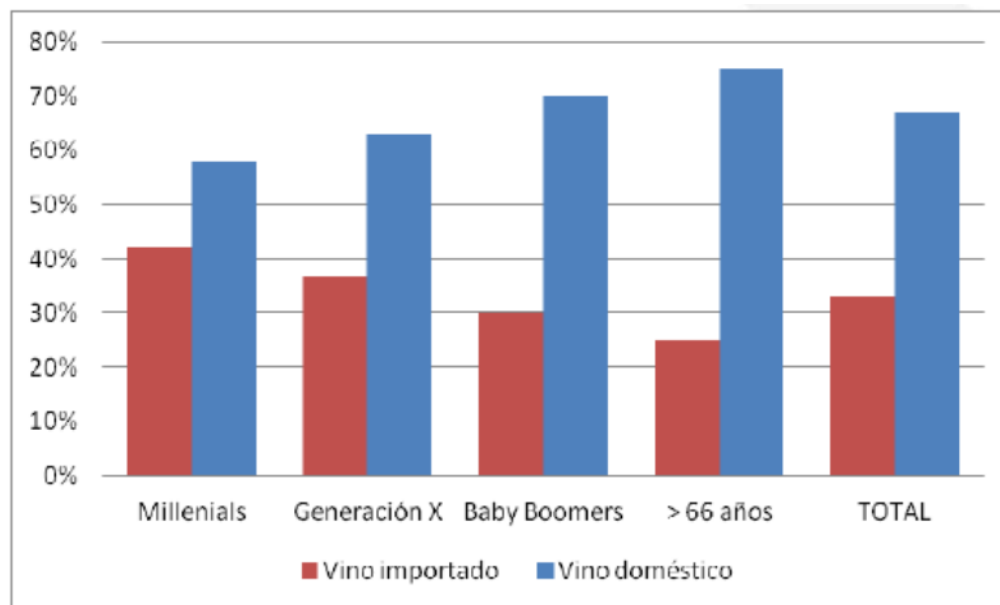
Renta familiar (miles de dólares)	Vino Domestico	Vino Importado	Espumosos	Fortificados y postres
< \$25	14%	10%	13%	17%
\$25 - \$44,9	17%	14%	16%	19%
\$45 - \$74,9	24%	24%	23%	23%
> \$75	46%	52%	49%	42%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Impact Databank Review and Forecast. The U.S Wine Market 2012.

2) Edad:

Respecto a la segmentación por edad, los mileniales (personas nacidas entre, 1980 y 2004) tienden a tomar más vino importado que cualquier otro grupo (Figura 4). Esta tendencia es muy positiva a nuestro modelo de negocios de exportación de vino. Ellos toman la misma cantidad de vino importado que vino doméstico.

Figura 4: Consumo de Vino Exportado y Doméstico en EEUU en 2012 por generación



Fuente: Impact Databank Review and Forecast. The U.S Wine Market 2012.

3) Sexo:

Como se observa en el cuadro 8 la mujer compra más vino de Mesa importado, sin embargo la diferencia no es significativa por lo que la segmentación de sexo no será clave para poder llegar al consumidor en el presente modelo de negocios.

Cuadro 8: Porcentaje de consumo de vino entre hombre y mujer 2012

Género	Mesa, local	Mesa, importado	Espumoso	Fortificados y postres
Hombre	42%	46%	40%	47%
Mujer	58%	54%	60%	53%

Fuente: Impact Databank Review and Forecast. The U.S. Wine Market (2012).

4) Frecuencia:

57% de los consumidores de vino toman una vez o más a la semana. Son los consumidores “habituales” los que toman la mayoría del consumo total, 93% por ciento del consumo nacional.

Cuadro 9: Porcentaje de consumo de vino por frecuencia

Frecuencia	Consumidores												Cuota 2012	
	2000		2007		2008		2010		2011		2012			
Habituales	Diaria	7%		11%		10%		9%		11%		11%		93%
	+ 1/Sem	22%	46%	26%	55%	25%	52%	29%	57%	27%	57%	28%	57%	
	1/Sem	17%		18%		17%		19%		19%		17%		
Marginales	2-3/mes	28%		21%		22%		22%		19%		20%		7%
	1/mes	16%	54%	12%	45%	12%	48%	11%	43%	12%	43%	13%	43%	
	1/2-3 me	10%		12%		14%		10%		12%		11%		

Fuente: Wine Market Council 2013.

2.4 *Tamaño de mercado y tendencias*

Desde 2013, el consumo de vino en los EEUU es el más grande del mundo, representando 12,2% del consumo a nivel mundial y con un volumen total de 29.1 mhl (millones de hectolitros/ 2.9 mil millones de litros) de vino consumido.¹⁰ Estados Unidos tiene un desbalance estructural entre la oferta nacional y el consumo. Mientras el consumo está en una pendiente creciente, la producción viticultura, está disminuido. Entre 2000 y 2011 las nuevas plantaciones de vino en los EEUU crecieron solo un 2%. En cambio, en Chile, crecieron 16% durante el mismo periodo.¹¹ Esto causa un desbalance que hace atractivo los vinos importados para proveer y satisfacer la demanda actual.

La ventaja y el aumento de consumo de vino importado en los EEUU no vienen solo del desbalance estructural, sino, también de gustos cambiantes y consumidores jóvenes quienes compran más vino importado que las generaciones anteriores. Los hábitos de los consumidores están evolucionando, y los nuevos entrantes están más dispuestos a tomar vino importado.

El vino chileno tiene una serie de ventajas comparativas frente a otros países exportadores de vino que permite un estable flujo de exportaciones de vino desde Chile a los EEUU. De acuerdo a estudios de ProChile, las viñas chilenas cuentan con las siguientes ventajas:

- 1) “Ausencia de plagas (Chile está protegido por los Andes al oriente y por el océano al poniente)
- 2) Gran diversidad de terroirs (espacios concretos, tangibles y cartografiables, que puede ser definido a través de diversos factores geológicos y geográficos (pedológicos, geomorfológicos, hídricos, climatológicos, microclimáticos, etc.)
- 3) Gran amplitud térmica entre día y noche.
- 4) Clima propicio a la viticultura”¹²

En 2013, el consumo total de vino en EE.UU. fue de 892 millón galones de vino. El consumo está representado en ventas por retail de MM\$36.3USD.

¹⁰ The Wine Market: Evolution and Trends. Publication. Paris: International Organization of Vine and Wine, 2014

¹¹ <http://demetergroup.net/sites/default/files/news/attachment/State-of-the-Wine-Industry-2013.pdf>

¹² <http://www.prochile.gob.cl/int/colombia/productive-sectors/vinos/>

2.5 *Conclusiones Análisis de la Industria*

Existe una oportunidad cierta de ingresar a competir a un mercado que si bien está en su madurez, este ha dejado de innovar en cuanto a la forma de ofrecer los productos. Como se observa en el análisis anterior, la tendencia ha ido en aumento en cuanto a la preferencia del vino importado por parte de las nuevas generaciones por lo que se puede esperar que aumente el consumo de vino en el mediano plazo.

A su vez existe un mercado en el cual el sistema de oferta se basa en la oferta de productos estándar no customizados por lo que una nueva estrategia que permita ir adaptando continuamente el producto al cliente en conjunto con asociaciones con distribuidores de mercados no regulados permitirían consolidar un modelo distinto, y con más flexibilidad que la competencia actual.

2.6 *Estrategia Competitiva*

Al analizar las estrategias de competencia, el modelo propuesto en este plan se debe enfocar a una estrategia de nicho, el cual permite llegar a un mercado especial con una diferenciación tanto en el tipo de servicio, como en la forma de ofrecerlo. A su vez enfocándose en mercados más expeditos de ingreso como son los estados no regulados de EEUU, y específicamente en el mercado HORECA donde el público objetivo se encuentra mayormente identificado y valoran los productos exclusivos.

Nuestro segmento objetivo tiene ingresos más altos que el promedio nacional, son gente más joven (que toma cada vez más vino importado), es decir, gente con tendencia a salir a tomar en establecimientos HORECA quienes tienen poder adquisitivo por sobre el promedio, y por lo tanto, dispuesto pagar más por el vino.

Nuestro servicio no se puede comparar con el resto de productos del mercado, dado que nos diferenciamos de nuestros competidores a través de entregar un vino completamente customizado, el cual busca generar valor al servicio. Esta es nuestra principal ventaja

competitiva, y como ya se ha mencionado nuestra estrategia competitiva es la diferenciación orientada a nichos.

Sabemos que la rentabilidad de los exportadores de vino es cercana al 20%, pero con este modelo innovador se espera igualar o superar esta cifra en un plazo corto.

3. Modelo de Negocio, FODA y Estrategias

3.1 Descripción completa del modelo de negocios

Propuesta de valor

Muchos distribuidores, tiendas de vino, supermercados, restaurantes, y hoteles desean ofrecer su propia marca para poder tener una oferta única. Nuestra propuesta busca responder a la demanda de comercializadores de ofrecer marcas exclusivas.

Valor Agregado: Ofreceremos vinos seleccionados especialmente para el segmento objetivo del comercializador, y se ofrecerá el servicio de diseño para crear marcas y etiquetas únicas.

Chile CustomWine ofrece vino embotellado a distribuidores y comercializadores de vino, con la opción de customizar la marca y la etiqueta, junto con seleccionar las características organolépticas del vino.

La empresa selecciona aquellos vinos (varietales o reserva) de productores locales del valle central de Chile, que ofrezcan la mejor relación precio/calidad en vinos que hayan sido producidos bajo métodos tradicionales, los que son seleccionados de acuerdo a los estándares del equipo técnico de la empresa, adquiriéndolos embotellados para proceder a etiquetarlos para luego exportarlos en forma expedita y según los requerimientos de los distribuidores.

Se firmarán convenios con viñas chilenas ubicadas principalmente en Talca¹³ para poder abastecer nuestra bodega con un producto que se ajuste a nuestra demanda. Según nuestro análisis este tipo de convenio se podría conseguir muy fácilmente con mínimo seis viñas. Lo cual nos dará flexibilidad en cuanto la variedad que ofrecemos a nuestros clientes y acceso a grandes volúmenes para poder abastecer la demanda creciente.

Haremos relaciones comerciales con importadores quienes se beneficiaran de nuestra promoción directa a clientes del segmento HORECA. Los importadores por lo general tienen el riesgo de importar nuevas marcas sin tener ningún cliente en el mercado mayorista o minorista asegurado. En cambio, nosotros llegaremos con los clientes del mercado minorista ya interesados. Este modelo nos dará una ventaja ante la competencia en cuanto a poder eliminar

¹³Se destaca a las viñas Gillmore, Casa Donoso y Balduzzi por su calidad, más información puede ser recuperada de <http://www.valledelmaule.cl/noticias-detalle.php?id=58>

el riesgo para los importadores.

Nuestro producto estará customizado en cuanto al tipo y calidad del vino, y en el diseño de la etiqueta, junto con una estrategia de posicionamiento combinada con los distribuidores.

Se competirá como un vino más dentro de la oferta pero permitirá aumentar el margen de los clientes HORECA de acuerdo a su estrategia de posicionamiento, y a la exclusividad del producto.

Nuestra estrategia a utilizar es de nicho, en mercados HORECA seleccionados, adaptando el producto al consumidor. Se ofrecerá exclusividad y alianza con el responsable de la venta final HORECA, junto con flexibilidad para adecuar el producto rápidamente de acuerdo a las necesidades del cliente y distribuidores.

Nuestra ventaja competitiva frente a la competencia será nuestra oferta única de vino customizado, la de flexibilidad de la venta, la seguridad que ofreceremos a los importadores, y costos fijos de producción del vino inexistentes.

Competencias Centrales

- ✓ Equipo técnico con gran experiencia tanto en la elaboración como en la comercialización de vino.
- ✓ Flexibilidad para adaptar los productos a los requerimientos de los distribuidores en cuanto a etiquetado y características del producto.
- ✓ Sistema de manejo de inventarios de Just in Time, solicitando los pedidos del producto junto con la solicitud de compra.

Segmentos de mercado

Según nuestro estudio de mercado, nuestro segmento de enfoque son los consumidores de vino en restaurantes, hoteles, y catering en los siguientes estados: Illinois, Massachusetts, New Jersey, y New York.

Cliente Intermediario: Hoteles, Restaurantes y Catering (HORECA), en ciudades con alto consumo de vino, y tiendas en búsqueda de un producto exclusivo.

Consumidor final: Adultos profesionales estadounidenses quienes frecuentan hoteles y restaurantes, de edad entre 25 a 50 años, tanto hombres como mujeres, y de clase media o alta.

Modelo de flujo de ingresos

Los ingresos provendrán del importador quien demandará el vino de acuerdo a las ventas directas que generaremos de los canales HORECA.

Nuestro modelo permite mejorar los márgenes dentro de la cadena, lo cual beneficia directamente al importador, lo que será un incentivo para promover nuestro producto. La figura 5 muestra el flujo de los ingresos y movimientos de efectivo.

Figura 5: Flujo de los ingresos en el Modelo de Negocios



Fuente: Elaboración Propia.

Actividades Claves

- ✓ Actividades de marketing con los canales HORECA
- ✓ Diseño y selección del vino

Recursos Clave

- ✓ Fuerza de Ventas
- ✓ Equipo de diseño

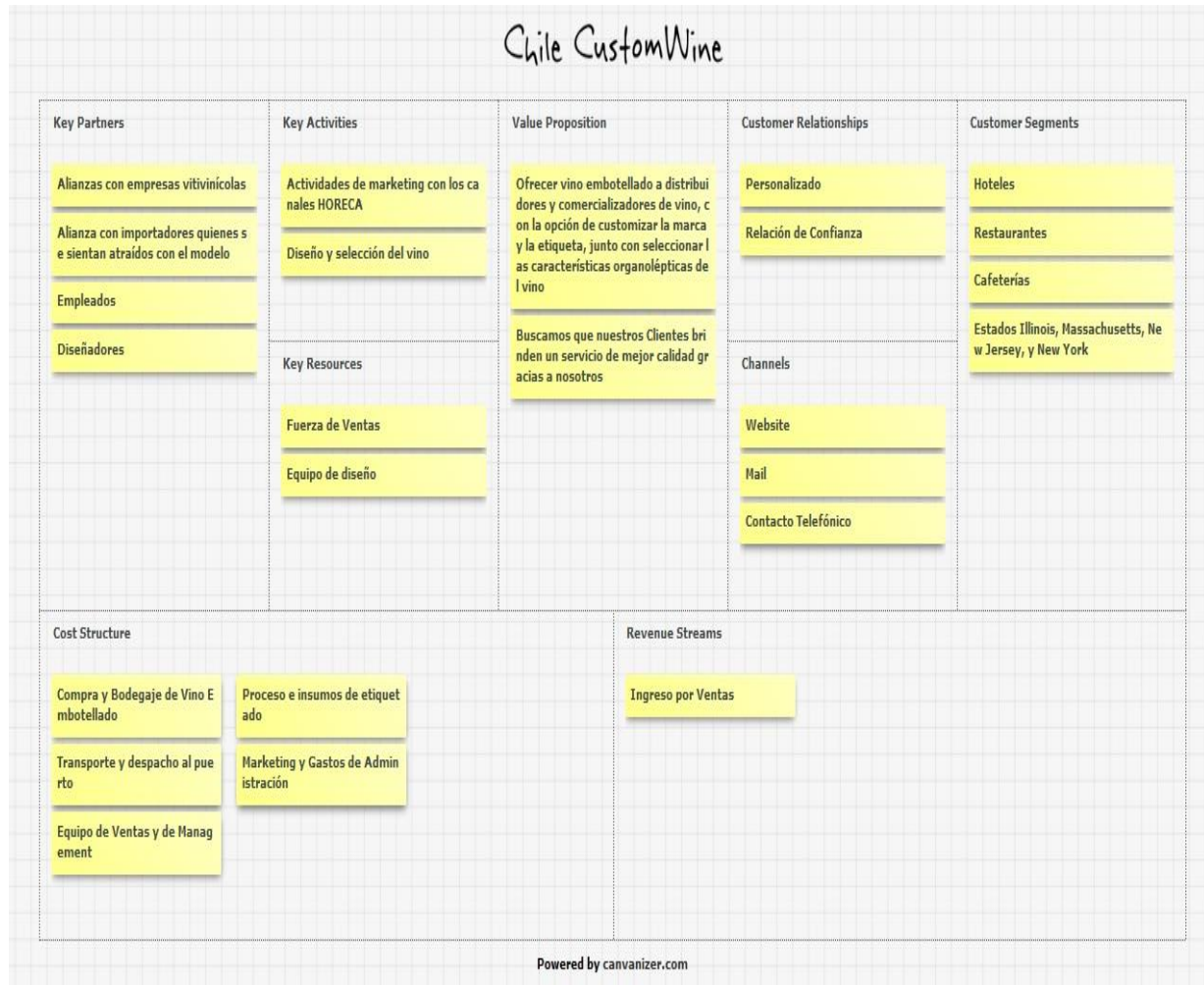
Asociaciones Claves

- ✓ Alianzas con empresas vitivinícolas
- ✓ Alianza con importadores quienes se sientan atraídos con el modelo

Estructura de Costos

- ✓ Compra y Bodegaje de Vino Embotellado
- ✓ Proceso e insumos de etiquetado.
- ✓ Transporte y despacho al puerto.
- ✓ Marketing
- ✓ Gastos de Administración
- ✓ Equipo de Ventas
- ✓ Equipo de Management

Figura 6: Modelo Canvas Chile CustomWine



Fuente: Elaboración Propia

3.2 *Análisis Interno*

Análisis FODA y sus estrategias

Figura 7: Análisis FODA del modelo de negocios



Fuente: Elaboración Propia

3.2 *Estrategia de Entrada*

La estrategia de entrada consistirá en formar alianzas directas con algunos actores estratégicos del mercado HORECA en los EEUU, a quienes se les ofrecerá crear un vino con marca customizada inicial, junto con ofrecer estrategias de promoción en los puntos de ventas.

Se destacará la mayor rentabilidad que pueden lograr los hoteles y restaurantes al fijar precios atractivos y generar valor por la exclusividad, ya que el producto sólo se encontrará disponible en sus locales. Esta estrategia les permitirá lograr mayores márgenes al comercializar vinos premium a menor costo FOB para ellos sin perder en calidad, en comparación con productos del mismo nivel pero donde se cobra por el posicionamiento de la marca

Se ofrecerán samplings iniciales mediante el regalo del producto a sus clientes frecuentes junto con financiar reportajes en revistas especializadas que presenten la marca y el concepto creado

y su lugar exclusivo de ventas. Se contactarán importadores en estados objetivos que importen vino en forma regular y que se interesen en nuestra propuesta de valor.

Se buscará en la primera etapa un posicionamiento como un vino escaso y exclusivo sólo presente en ciertos locales con la buena relación Precio/Calidad, asociada como marca presente en ciertos hoteles y restaurantes.

3.3 *Estrategia de Crecimiento*

El crecimiento estará dado por la penetración de los mercados con las marcas creadas con los distintos distribuidores, a quienes se les ofrecerán actividades de promoción en forma permanente en sus puntos de venta. A su vez se irán creando nuevos productos complementarios que permitan atraer mercados menos consolidados. Un ejemplo de lo anterior son vinos enfocados al mercado femenino con marcas más femeninas y con una menor graduación alcohólica. Se continuará en forma constante con el desarrollo de nuevos productos en base a la demanda del mercado y búsqueda de nuevas tendencias.

3.4 *Estrategia de Salida*

La estrategia de salida estará dada por la valorización de las marcas en forma independiente y de la venta del derecho de uso de ésta. A su vez el stock de bodega se podrá liquidar como vino embotellado genérico en el mercado local chileno, siendo este vendido a otras viñas para sus marcas propias. Al ser una empresa con bajos costos fijos, la salida en caso de en un año de no validar el modelo de negocios en el mercado, se procederá a dejar de arrendar la Bodega de acopio, y a finiquitar a los equipos de administración.

En caso de ser exitoso el modelo de negocios se propondrá vender la empresa en funcionamiento a empresas de Estados Unidos quienes valorarán principalmente las marcas creadas y las relaciones establecidas tanto con los productores locales en Chile como con las empresas distribuidoras en EEUU.

Nuestra estrategia competitiva es de nichos a través de la diferenciación, gracias a nuestro servicio innovador.

4. Plan de Marketing

4.1 *Objetivos de marketing*

- Posicionar y entregar el valor de “Chile CustomWine” como la mejor alternativa dentro del canal HORECA en los EEUU para satisfacer el consumo de vino chileno por parte de sus clientes.
- Aumentar el “awareness” de la marca entre los principales stakeholders.
- Distribuir el producto de forma rápida y eficiente, minimizando el tiempo de pedido y entrega del producto, con una garantía de 3 semanas máxima para la entrega una vez realizado el pedido.
- Dar a conocer los atributos del producto a potenciales clientes y fidelizarlos.

4.2 *Estrategia de segmentación*

Nuestro segmento de enfoque son consumidores de vino en restaurantes, hoteles, y catering en los siguientes estados: Illinois, Massachusetts, New Jersey, y New York. Como ya fue mencionado nuestros clientes intermediarios son Hoteles, Restaurantes y Catering (HORECA), en ciudades con alto consumo de vino, y tiendas en búsqueda de producto exclusivo. Mientras que nuestro consumidor final son adultos profesionales estadounidenses quienes frecuentan hoteles y restaurantes, de edad entre 25 a 50 años, tanto hombres como mujeres, y de clase media o alta.

4.3 *Estimación de la demanda*

En 2013, el consumo total de vino en EEUU fue de 3.377 millones de litros galones de vino. El consumo está representado en ventas por MM\$36.3USD (miles de millones de USD) a nivel de venta mercado minorista. El vino importado en 2013 fue un total de MM \$5.13 USD donde el vino chileno fue de un 6.23%.

En base a un crecimiento anual del Mercado promedio en los últimos 3 años (3% EEUU), se estima que la participación del Mercado que se puede alcanzar es de 0.4% de vino Chileno importado en medio y largo plazo.

Cuadro 10: Crecimiento de la Demanda en miles de pesos chilenos.

Datos en M\$ de CLP										
Crecimiento de la Empresa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Totales del mercado	\$ 61.621.132	\$ 61.004.921	\$ 65.885.314	\$ 64.687.400	\$ 65.870.255	\$ 69.163.768	\$ 72.678.035	\$ 76.426.691	\$ 78.413.785	\$ 84.686.888
Nuestra Participación de mercado	0,29%	0,32%	0,34%	0,37%	0,40%	0,43%	0,46%	0,50%	0,54%	0,59%
Ventas de nuestra empresa en cantidad de botellas	158.400	171.072	184.758	199.538	215.501	232.742	251.361	271.470	293.187	316.642
Precio de ventas unitario por botella	\$ 2,7	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,3	\$ 3,5	\$ 3,6	\$ 3,7	\$ 3,8	\$ 4,0	\$ 4,0
Ventas de nuestra empresa en CLP	\$ 427.680	\$ 513.216	\$ 554.273	\$ 658.477	\$ 754.255	\$ 837.870	\$ 930.035	\$ 1.031.585	\$ 1.172.749	\$ 1.266.569
Precio FOB en USD	\$ 269.613,36	\$ 296.574,70	\$ 320.300,67	\$ 345.924,73	\$ 373.598,70	\$ 403.486,60	\$ 435.765,53	\$ 470.626,77	\$ 508.276,91	\$ 548.939,06
Precio Dólar 01/04/15	\$ 617,10									
Suponiendo precio de mercado	\$ 2,7	\$ 3,0	\$ 3,0	\$ 3,3	\$ 3,5	\$ 3,6	\$ 3,7	\$ 3,8	\$ 4,0	\$ 4,0

Se busca alcanzar en un plazo de 5 años un 0,4% del vino importado. Se espera exportar en promedio 250 cajas de vino a la semana, para ello es ideal tener clientes con grandes cadenas de HORECA. Si se abastecen dos veces por año y en promedio piden 250 cajas de vino por pedido, entonces la cantidad de clientes debiese ser aproximadamente 24 en el primer año.

4.4 Estrategia de producto/servicio

Se pretende tener exclusividad y alianzas con el responsable de la venta final. Además de flexibilidad para adecuar el producto rápidamente de acuerdo a las necesidades del cliente y distribuidores.

Se busca posicionarse como un vino exclusivo sólo presente en ciertos locales con la buena relación Precio/Calidad, asociada como marca presente en ciertos hoteles y restaurantes. Para conocer el comportamiento de nuestros clientes y lo que buscan de nuestro servicio, se realizarán métricas como encuestas de satisfacción y solicitudes de feedback, de esta forma lograr una mejor calidad de servicio para lograr el posicionamiento deseado.

4.5 Estrategia de Precio

- Precio promedio de exportación de vino chileno en USD\$ 19,62 FOB por caja (Fuente: US International TradeComission, estudio de mercado de la embajada de Nueva York).
- Precios medios en mercado estados unidos en base a la competencia, y al precio de productos similares presentes en el Canal HORECA.
- Para 2015, y en base a consulta realizada a Hoteles y tiendas de EEUU nuestro precio de la caja de 12 botellas de vino de exportación a USD\$ 50 precio FOB.

- Debido a que la venta será en dólares y los costos en pesos, a futuro se debe monitorear el precio en base al margen sobre costos en pesos chilenos.
- Se debe monitorear constantemente el comportamiento de los precios de la competencia, y la aparición de nuevos productos.

4.6 Estrategia de Distribución

Nuestra estrategia de distribución es Pull, buscamos que nuestros clientes pidan nuestro servicio a los distribuidores y se espera operar de esta forma debido a la alta fidelización de marca conseguida.

Desarrollo de productos: La empresa selecciona aquellos vinos (varietales o reserva) de productores locales del valle central de Chile que ofrezcan la mejor relación precio/calidad en vinos que hayan sido producidos bajo métodos tradicionales, los que son seleccionados de acuerdo a los estándares del equipo técnico de la empresa, adquiriéndolos embotellados para proceder a etiquetarlos, para luego exportarlos en forma expedita contando con el apoyo de una compañía especialista en exportaciones y según los requerimientos de los distribuidores.

Abastecimiento: La empresa firma contratos de dos años con productores locales los cuales contienen cláusulas de salida en caso del no cumplimiento de los estándares de calidad acordados dónde a su vez se negocia el precio en relación al precio de mercado de la venta de vino a granel.

Fabricación: Salvo el proceso de etiquetado, el cual es realizado por nuestra empresa en la Bodega, el resto de la elaboración del producto lo realiza las viñas proveedoras, contando con la supervisión directa del Gerente Técnico de nuestra empresa.

Logística y Distribución: El producto se vende al distribuidor/importador puesto en el puerto en Chile, siendo el importador el que se encarga de la importación del vino e internación en EEUU. Gracias al modelo de negocios, dónde el vino ya se encuentra embotellado por parte del productor es factible tener el producto en destino en 3 a 4 semanas por vía marítima. El transporte es coordinado con la empresa importadora y la compañía naviera.

4.7 Estrategia de Comunicaciones

Se trabajará esta estrategia en base a 4 pilares de acción:

- Presencia en medios de comunicación tradicionales.
- Activación en Redes Sociales apuntado a los gatekeepers de HORECA.
- Comunicación directa con clientes y potenciales clientes.
- Relacionamiento a través de eventos de vino y visitas a clientes prospectivos.

Chile CustomWine es una empresa que tiene identificados a todos sus potenciales clientes. Por ello, se llevará a cabo una estrategia digital acotada, para evitar que los mensajes se pierdan en el “ruido” que abunda en ellas.

Acciones específicas

- Se tendrá una página web de simple uso con un diseño simple y atractivo transmitiendo el concepto y valor por cada marca de vino creada.
- Material gráfico y audiovisual: fichas de vino, folletería, merchandising.
- Avisos en revistas especializadas de Hoteles y Restaurantes.
- Se realizan vitrinas conceptuales y eventos en puntos de ventas en conjunto con los distribuidores.
- Identificar a los principales stakeholders de la industria de la fruta y seguir sus cuentas de Twitter/Facebook.
- Subir sólo información relevante a las cuentas de Twitter/Facebook para no generar sensación de “spam” entre los usuarios.
- Generar uno o dos posteos diarios y linkear siempre el contenido a la página web de la empresa.
- Informar de toda actividad o hito noticioso. En caso de que estén involucrados otros actores, solicitarles hacer lo mismo en sus cuentas en redes sociales.

4.8 Estrategia de Ventas

La estrategia de Ventas se enfocara en:

1. Buscar importadores en estados los cuales importan mucho vino y que se interesen en nuestra propuesta de valor.

2. Ofrecer nuestro producto customizado directamente a los clientes HORECA con el fin de que éste solicite al importador la internalización del producto.
3. Alianza con importadores quienes se sientan atraídos con el modelo.
4. Se competirá como un vino más dentro de la oferta pero permitirá aumentar el margen a las empresas de acuerdo a su estrategia de posicionamiento, y a la exclusividad del producto.
5. Nuestra estrategia a utilizar es de Nicho, en mercado HORECA seleccionados, adaptando el producto al consumidor.

4.9 Presupuesto de Marketing

Se pretende utilizar 5% de las ventas en Marketing durante el primer año, desde el segundo este aumentará a 8%. Tendremos un enfoque en los compradores de vino de HORECA, el presupuesto de comunicaciones destinará de la siguiente forma durante el primer año:

- ✓ Publicidad en revistas especializadas: \$9.000.000 CLP
- ✓ Estrategia WEB: \$4.000.000 CLP contando con googleadwords.
- ✓ Actividades Promocionales en punto de Ventas: \$5.000.000 CLP
- ✓ Merchandising y artículos promocionales: \$2.500.000 CLP

4.10 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

- Registrar las publicaciones en medios de comunicación mes a mes y su equivalente en valor publicitario (tarificación).
- Registrar el movimiento en Redes Sociales (menciones de marca, re tweets, posteos).
- Market Share.
- Gastos de Marketing sobre Ventas.
- Satisfacción Clientes (por medio de encuestas).
- Nivel de nuevos cliente por gasto en Marketing.
- Registrar los aumentos de visitas a la web de Chile CustomWine y cruzarlo con acciones de comunicación realizados en dicha fecha.

5. Plan de Operaciones

5.1 *Estrategia de Operaciones*

La estrategia competitiva utilizada será de Nicho con foco en experiencia de consumidor, en la cual nuestros clientes serán establecimientos del segmento HORECA, brindándoles una satisfacción al poder tener su propio vino customizado. La estrategia corporativa como ya fue nombrado es competir en los estados no controlados donde el consumo de vino sea alto. El vino customizado está completamente certificado por parte de las viñas proveedoras, asegurando calidad a los clientes de nuestro servicio.

- Servicio al Cliente: Nuestro servicio es B2B (Business to Business), dado que los clientes no son los consumidores finales, sino que otras empresas. Se buscará entregar el mejor servicio posible para crear una experiencia positiva en los lugares donde utilicen nuestros productos y así obtener fidelidad de marca.
- Canales de Venta: Estos son físicos a través de embarcaciones desde el Puerto de San Antonio de Chile a los Estados Unidos. Se venderá a Precio FOB, y una distribuidora será responsables de ello.
- Valor del Sistema: El sistema tiene proveedores de vino de excelente calidad, actividades de diseño y además una serie de distribuidores los cuales son capaces de entregar el vino con las indicaciones que quieran nuestros clientes. Todos los componentes del sistema crean valor, pero la actividad de diseño es la que nos diferencia de la competencia.
- Modo de Operación: Es Engineering to Order (Ingeniería a la Orden consiste en diseñar un bien o servicio según las especificaciones de un consumidor) nuestro producto está completamente customizado para nuestros clientes, con las modificaciones que ellos nos pidan.

5.2 *Flujo de Operaciones*

Nuestro flujo de Operaciones es el siguiente

- ✓ Recibimos el pedido de nuestro cliente HORECA.
- ✓ Contactamos al intermediario de nuestros proveedores y solicitamos la orden.
- ✓ Al llegar la orden se guarda en bodega.
- ✓ Se envía a diseñar o imprimir la etiqueta.
- ✓ El producto pasa a ser etiquetado.
- ✓ Se empaqueta la orden y se envía por flete al puerto.
- ✓ Se embarca con nuestros distribuidores.
- ✓ Los distribuidores entregan la orden solicitada al cliente.

5.3 *Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas* *Estrategia de Operaciones*

La principal tecnología que tendremos será la máquina de etiquetados y encapsuladora (ambas incluidas en la misma máquina), con la cual se ahorran costos al tener menor cantidad de empleados realizando esta función.

Otra maquinaria a utilizar es una carretilla hidráulica para pallets, con la cual se moverán las cajas a través del lugar. Los procesos como fue nombrado en el flujo de operaciones se basan en la recepción del pedido de parte de nuestros proveedores para luego ser embarcados a nuestros clientes.

Los Recursos Claves son las personas, dado que el producto en sí es elaborado por nuestros proveedores, nuestro equipo de ventas y el equipo de diseño son nuestros puntos fuertes. El equipo de ventas debe conseguir un número de clientes óptimos para hacer fructífero nuestro negocio, mientras que el equipo de diseño debe tener calidad en su trabajo y elaborar diseños que gusten a nuestros clientes.

El Rol del personal consiste en:

- Gerente General / Gerente de Ventas/ Finanzas: Encargado de la búsqueda de clientes, administración general, y encargado de la parte financiera de la empresa. (Greg Krupa)

- Gerente de Operaciones y Exportaciones: Encargado de los procesos, y la búsqueda de proveedores y además supervisa directamente al encargado de exportaciones. (Oscar Azócar)
- Encargado de Marketing: Encargado de las actividades de Marketing de la empresa.
- Encargado de Exportaciones: Encargado de los trámites barqueros y de comunicarse con los distribuidores.
- Encargado de Bodega: Encargado de todas las actividades realizadas en bodega, además es el que cerciora la calidad de los productos.
- Diseñador/a: Subcontratado por elaborar los logos, posición y todos los elementos estéticos que tendrá el vino.
- Operario: Encargado de actividades necesarias para el traslado de la orden desde bodega a embarque.
- Etiquetador/a: Encargado de utilizar la máquina etiquetadora.

5.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

Nuestra oficina central se encontrará en Talca, en donde trabajarán el Gerente General, el Gerente Operaciones, el Encargado de Exportaciones, el Jefe de Marketing y el Diseñador/a.

La ubicación de nuestra bodega quedará estratégicamente en Talca, cerca de viñas que esperamos sean proveedores. Se espera formar alianzas con ellas para obtener beneficios, por ejemplo en caso de inversionistas mostrar las instalaciones de la viña en un tour. Aquí trabajarán el Encargado de Bodega, los Operarios y el Etiquetador/a. El tamaño ideal de la bodega para los primeros años es de 300 metros cuadrados.

6. Plan de Implementación

6.1 *Estrategia de Desarrollo*

Dado que trabajaremos en un servicio nuevo en un mercado existente, debemos aplicar una estrategia de desarrollo de producto. Buscaremos clientes mostrando las ventajas de nuestro servicio creando así el Customer Experience buscado.

Enviaremos al Gerente de Ventas directamente a los establecimientos HORECA para atraer a nuestros primeros clientes.

6.2 *Avances y requerimientos de recursos*

Durante los primeros años la cantidad de trabajadores se mantendrá en cinco, mientras más clientes e ingresos se tengan, se buscará contratar a más empleados para que cada actividad dentro de la empresa pueda ser realizada completamente. La fecha estimada para el aumento de personal es al tercer año.

Se pretende hacer un cambio de bodega llegado el tercer año, a una del mismo sector pero con el de doble de tamaño. Esto es acorde al aumento de clientes y personal.

La maquinaria que se utilizará no cambiará en el corto ni mediano plazo, esta se mantendrá en una máquina etiquetador y encapsuladora, y una carretilla hidráulica para palets.

6.3 Carta Gantt

En la figura 9 se puede observar el esquema sobre que funciones se cumplirán y el tiempo asignado.

Figura 9: Carta Gantt

Carta Gantt Actividad	Año 1					Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4 a 6	Mes 6 a 12	Mes 1 a 12	Mes 1 a 12	Mes 1 a 12	Mes 1 a 12
Registrar Empresa	■								
Busqueda de Clientes	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Compra Maquinaria		■							
Arriendo de Bodega		■	■	■	■	■			
Busqueda de Proveedores		■	■						
Busqueda de Distribuidores		■	■						
Contratacion de Empleados			■						
Comienzo de Operaciones				■	■	■	■	■	■
Arriendo de Bodega de Mayor Tamaño							■	■	■
Busqueda de Clientes en Otros Estados									■

Elaboración Propia

7. RSE y Sustentabilidad

7.1 *Mapa de stakeholders*

Internos:

Trabajadores y familiares: Mejoras en la calidad de vida, desarrollo profesional, beneficios de salud.

Inversionistas: Informes continuos, menor riesgo gracias a nuestra administración.

Proveedores: Alianzas, buenas relaciones.

Clientes y Distribuidores: servicio de calidad, buenas relaciones.

Externos:

Comunidad: Protección de medio ambiente, desarrollo del entorno.

Gobierno: Desarrollo económico del país, cumplimiento del marco legal.

Competidores: Competencia ética.

7.2 *Valores éticos del negocio*

Chile CustomWine basa su negocio en los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** Toda acción o proceso tomado por la empresa será siguiendo las reglas impuestas y auto impuestas, y siempre respetando los valores de las personas y trabajadores. Se espera que todos los empleados tengan una vida responsable no solo en el ámbito laboral sino también en lo personal.
- **Integridad:** Nos relacionaremos de manera honesta con todo el entorno. Buscamos así entregar un servicio transparente de comienzo a fin.
- **Confianza:** Buscamos entregar seguridad y para ello es importante que todos en el entorno confíen entre sí. El trabajo en equipo es fundamental para lograr nuestros objetivos.
- **Aprendizaje:** Tendremos la capacidad de adaptarnos a los cambios del mercado y aprender de nuestros errores, buscaremos siempre entregar un servicio de calidad y a la vanguardia.

- Entusiasmo: Buscamos que los intereses personales sean acordes a los de la empresa. Trabajar con pasión y motivación cada día entregará un desempeño mayor y un servicio que logre crear una experiencia en los clientes.

7.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

Impacto Social:

El servicio que entregamos es innovador en el mercado nacional, y nuestro éxito asegurará competencia a futuro. Buscamos cambiar la mirada de la población local y de EE.UU sobre el consumo de vino chileno, aumentando su popularidad en ambos países.

Junto a alianzas con viñas chilenas de Talca queremos mejorar la calidad de vida de la comunidad, brindando apoyo a nuestros trabajadores y sus familiares, y creando áreas verdes en zonas urbanas junto a la creación de huertos en conjunto con los habitantes del lugar, por lo que se destinará un porcentaje, a definir con los directores, de las utilidades a actividades comunitarias.

Impacto Ambiental:

Gracias a que los vinos que vendemos serán adquiridos a través de proveedores, no realizamos daño al medio ambiente. Buscaremos que nuestros proveedores sean socialmente responsables con el ambiente y así premiar a la conducta antes que el precio.

Se buscará utilizar materiales biodegradables en el proceso productivo, para lo cual se creará un plan de impacto ambiental, entregando un servicio amistoso con el medio ambiente. Buscaremos trabajar con viñas debidamente certificadas.

Impacto Socioeconómico:

A través de nuestra empresa elevaremos el desarrollo económico del país gracias a la creación de nuevos puestos de trabajo en la zona de Talca. Dado que por nuestro modelo de negocios la creación de empleos a gran escala no es posible, buscaremos que nuestros proveedores si tengan esta práctica a medida que aumentan las exportaciones.

8. Riesgos Críticos

8.1 *Riesgos internos*

Entre los riesgos que son propios de la empresa podemos encontrar los siguientes:

- Mermas: Extravíos o daños del producto.
- Tiempo de transporte: Varianza en el tiempo de movilización del vino.
- Problema con maquinaria: Averías que produzcan retraso en la etiquetación, encapsulación o traslado de cajas de vino dentro de la bodega.
- Calidad: Producto con menor calidad de la esperada o que no cumplan con lo especificado.
- Error de digitación en la orden: Anotar de forma incorrecta el pedido, ya sea cantidad o especificaciones.
- Error de diseño o de la capsula: La imagen de la marca o el diseño de la capsula no corresponde a lo solicitado.
-

8.2 *Riesgos externos*

Los riesgos externos a la compañía que hemos podido identificar son:

- Tipo de cambio: Alta variación del valor de dólar. Dado que en Chile todo se vende a pesos mientras que nuestras ventas son en USD, existe un riesgo a tomar en cuenta.
- Cambio de precio en producto de los proveedores: Que el proveedor cambie el valor de sus vinos sin previo aviso.
- Protestas: Retrasos en el tiempo de entrega por protestas en Chile, EE.UU o durante el transcurso del viaje.
- Problemas de distribuidores: Retrasos a la hora de partida del distribuidor.

8.3 *Plan de mitigación*

Riesgos Internos:

- Se hará un estudio para calcular el porcentaje de merma. Se pedirá a los proveedores la orden más dos veces el porcentaje de merma obtenido, de esta forma evadir el impacto de la merma.
- Se dispondrá de tiempo extra para todas las movilizaciones.
- La máquina tendrá continuo mantenimiento, además se espera que los empleados sean capaces de realizar arreglos menores en caso de averías.
- Se tendrán contratos con proveedores donde una de las cláusulas sea castigo por falta de calidad, de esta forma evitamos faltas a nuestro servicio.
- Al recibir la orden del pedido, nuestros clientes deberán confirmar el monto y las especificaciones vía mail para cerrar el proceso.
- Nuestros clientes deberán dar aprobación del diseño de la marca y de la capsula antes de realizar el proceso de etiquetado y encapsulado.

Riesgos Externos:

- Utilizar opciones o contratos forward para mayor cobertura respecto a la volatilidad del tipo cambio.
- Se firmarán contratos con los proveedores en donde se fije un precio estándar por un periodo de un año.
- Se firmarán contrato con los proveedores para asegurar el tiempo de entregar del servicio. Cualquier demora será penalizada.
- Se debe aclarar que todos los seguros corren por parte de los distribuidores.

8.4 Conclusiones

Chile CustomWine es una empresa innovadora en comercialización de vino y diseño además de creación de marcas, con altas expectativas de mercado, y proyecciones numéricas atractivas. Buscamos a través de la estrategia de nicho orientada a la diferenciación crear una experiencia en nuestros clientes.

Gracias al plan de negocios se ha definido la estructura que debe tener la empresa siendo importante a la hora de buscar inversionistas o clientes.

Aun cuando no se necesite gran capital inicial, es importante contar con todos los medios posibles para obtener fondos necesarios para poder realizar un proyecto que aportará al desarrollo económico del país y de la industria vitivinícola nacional.

Confiamos en que este proyecto será exitoso ya que contamos con experiencia en el rubro y con los valores primordiales de la compañía, estamos abiertos al cambio y buscaremos todas las oportunidades que nos brinde el mercado.

9. Bibliografía

- Aguirre, M. y Troncoso, J. 2006, “*Short communication. Price determinants of Chilean wines in the US market: a hedonic approach*”
- Gallego, L. Abril 2014, “*El Mercado del Vino en Estados Unidos*”, publicado en Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Nueva York
- Loja D. 2013, “*Informe Exportación de Vinos Chile 2011-2012*”
- McMillan, R. 2013, “*Wine Report: State of the Wine Industry*” publicado en Silicon Valley Bank
- McMillan, R. 2014, “*Wine Report: State of the Wine Industry*” publicado en Silicon Valley Bank
- Minguez, J. Febrero 2012, “*El Mercado del Vino en Estados Unidos*”, publicado en Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Nueva York
- Oficina Comercial de ProChile en Chicago. Mayo 2012, “*Estudio de Mercado de Vinos en Estados Unidos*”
- Oficina Comercial de ProChile en Chicago. Octubre 2013, “*Estudio de Canal de Distribución Liquor Stores en Estados Unidos*”
- Organisation Internationale de la Vigne et du Vin. Mayo 2014, “*The wine market: evolution and trends*”
- ProChile, Los ángeles. Octubre 2010, “*Estudio de Mercado Vino Embotellado Estados Unidos*”
- RF Binder. Abril 2012, “*Overview of the current U.S Wine Market*”