



## **“The Wine Booklet”**

**Exportación de Vinos de Autor Chilenos a China**

**Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Christian Núñez**

**Profesor Guía: Maximiliano Errázuriz**

**Santiago, Marzo 2019**

# Tabla de Contenidos

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>1</b>
<b>I. Oportunidad de Negocio</b> .....	<b>2</b>
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. Industria</b> .....	<b>6</b>
2.1.1. El Vino en China 2017.....	6
2.1.2. Análisis de la Industria de Porter.....	7
2.1.2.1. Ingreso de Nuevos Competidores.....	8
2.1.2.2. Poder de Negociación de los Compradores.....	10
2.1.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores.....	11
2.1.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos.....	11
2.1.2.5. Rivalidad Competitiva.....	12
2.1.3. Conclusión del Análisis de Porter.....	13
<b>2.2. Competidores</b> .....	<b>13</b>
2.2.1. Participación de Mercado.....	14
2.2.2. Análisis de los Principales Competidores.....	15
<b>2.3. Clientes</b> .....	<b>18</b>
2.3.1. Importadores y Distribuidores en China.....	18
2.3.2. Principales Ciudades Importadoras.....	20
<b>III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1. Descripción de la Empresa</b> .....	<b>22</b>
3.1.1. Descripción del Negocio.....	23
3.1.2. Mercado Objetivo.....	23
3.1.3. Análisis FODA.....	24
3.1.4. Estrategia Competitiva y Diferenciación.....	25
3.1.5. Estrategia de Entrada y Penetración Inicial del Mercado.....	26

<b>3.2. Modelo de Negocio</b> .....	<b>28</b>
3.2.1. Propuesta de Valor .....	29
3.2.2. Segmento de Clientes.....	30
3.2.3. Canal de Distribución .....	31
3.2.4. Relación con el Cliente .....	32
3.2.5. Fuentes de Ingresos .....	32
3.2.6. Recursos Claves .....	32
3.2.7. Actividades Claves .....	33
3.2.8. Socios Claves .....	33
3.2.9. Estructura de Costos.....	34
<b>3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4. RSE y Sustentabilidad</b> .....	<b>35</b>
<b>IV. Plan de Marketing</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1. Objetivos de Marketing</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2. Estrategia de Segmentación</b> .....	<b>36</b>
<b>4.3. Estrategia de Producto</b> .....	<b>38</b>
<b>4.4. Estrategia de Precio</b> .....	<b>38</b>
<b>4.5. Estrategia de Distribución</b> .....	<b>39</b>
<b>4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas</b> .....	<b>40</b>
<b>4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual</b> .....	<b>41</b>
4.7.1. Estimación de la Demanda y Proyecciones .....	41
4.7.2. Participación de Mercado.....	42
<b>4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma</b> .....	<b>44</b>
<b>V. Plan de Operaciones</b> .....	<b>45</b>
<b>5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones</b> .....	<b>45</b>
<b>5.2. Flujo de Operaciones</b> .....	<b>45</b>
<b>5.3. Plan de Desarrollo e Implementación</b> .....	<b>45</b>
<b>5.4. Dotación</b> .....	<b>45</b>

<b>VI. Equipo del Proyecto</b> .....	<b>46</b>
6.1. Equipo Gestor.....	46
6.2. Estructura Organizacional.....	46
6.3. Incentivos y Compensaciones.....	46
<b>VII. Plan Financiero</b> .....	<b>47</b>
7.1. Inversión Inicial.....	47
7.2. Estimación de Ingresos, Costos y Gastos.....	47
7.2.1. Proyección de Ingresos por Venta.....	47
7.2.2. Proyección de Costos de Venta.....	47
7.2.3. Proyección de Gastos de Administración y Venta.....	47
7.3. Estados Financieros.....	47
7.3.1. Estado de Resultado.....	47
7.3.2. Balance.....	47
7.3.3. Flujo de Caja.....	48
7.4. Costo de Capital.....	48
7.5. Evaluación Financiera del Proyecto.....	48
7.6. Ratios Financieros.....	48
7.7. Análisis de Sensibilidad.....	48
<b>VIII. Riesgos Críticos</b> .....	<b>49</b>
8.1. Definición de Riesgos.....	49
8.2. Plan de Gestión y Mitigación de Riesgos.....	49
8.3. Plan de Salida.....	49
<b>IX. Propuesta Inversionista</b> .....	<b>50</b>
<b>X. Conclusiones</b> .....	<b>51</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>53</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>54</b>

## Índice de Tablas

Tabla 2: Cuadro Resumen Oportunidad de Negocio.....	5
Tabla 3: Barreras de Entrada.....	9
Tabla 4: Barreras de Salida.....	10
Tabla 5: Top 15 Viñas Chilenas por Participación en Beijing, Chengdu, Guangzhou, 2016.....	14
Tabla 6: Resultados 2017 de los Principales Competidores.....	16
Tabla 7: Ventas en China 2017 de los Principales Competidores.....	16
Tabla 8: Comparativo Precios de la Competencia.....	17
Tabla 9: Top 10 Importadores de Vino en China por Volumen, 2016.....	18
Tabla 10: Top 10 Ciudades y Provincias Importadoras de Vino en China 2017, por Volumen.....	20
Tabla 11: Top 10 Ciudades y Provincias Importadoras de Vino en China 2017, por Valor.....	21
Tabla 12: Canal de Distribución en China; Participación por Volumen, 2015.....	31
Tabla 13: Exportación 2017 de Vino Embotellado Chileno a China por Rango de Precios.....	37
Tabla 14: Comparativo Precio de Exportación Chile a China en Rango >100 USD la Caja.....	39
Tabla 15: Estimación de la Demanda y Proyección de Crecimiento Anual.....	42
Tabla 16: Presupuesto de Marketing.....	44

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Vino Importado en China 2017 por Provincia o Ciudad.....	6
Gráfico 2: Top 10 Importación de Vino en China 2017 por País.....	7
Gráfico 3: Top 10 Importadores de Vino en China 2016 por Volumen.....	19

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Análisis de la Industria de Porter en el Mercado del Vino en China.....	8
Ilustración 2: Descripción del Negocio.....	23
Ilustración 3: Análisis FODA.....	24
Ilustración 4: Estrategias Competitivas de Porter.....	25
Ilustración 5: Modelo de Negocio Canvas - The Wine Booklet.....	28
Ilustración 6: Propuesta de Valor de The Wine Booklet.....	29
Ilustración 7: Responsabilidad Social Empresarial – The Wine Booklet.....	35
Ilustración 8: Árbol de Desarrollo de la Cuota de Mercado.....	43

# Índice de Anexos

Anexo 1: Países que consumen más vino en el mundo.....	54
Anexo 2: Exportaciones de vinos chilenos con denominación de origen por país de destino. .	55
Anexo 3: Los 10 principales países proveedores de vino a China, 2016-2020e.....	55
Anexo 4: Mapa Perceptual Competidores 2012.....	56
Anexo 5: Mapa Perceptual Competidores 2017.....	56
Anexo 6: Imagen de Chile en China.....	56
Anexo 7: Listado de Viñateros Independientes Chilenos.....	57
Anexo 8: Comparativo Márgenes de la Competencia.....	58
Anexo 9: Comparativo Precios de la Competencia; Precio Importador, “Retail” y HORECA.....	58
Anexo 10: Imagen Corporativa de The Wine Booklet.....	59
Anexo 11: Detalle Gastos de Administración y Venta.....	60

# Resumen Ejecutivo

## Exportación de Vinos de Autor Chilenos a China

La Industria del vino en China ha crecido en torno al 35% (CAGR) en los últimos años, y se espera que se mantenga el crecimiento por varios años más hasta alcanzar crecimientos de mercados más maduros como la industria del vino “Premium” en USA que creció 12% (CAGR) en los últimos 10 años<sup>1</sup>. **The Wine Booklet** percibe este crecimiento como una oportunidad dado el potencial de negocio que representa el mercado del vino importado en China.

Actualmente en China, existe una tendencia creciente de consumir vinos extranjeros, y el consumidor chino se ha vuelto cada vez más exigente en sus patrones de compra, siendo los jóvenes “*millennials*” los que están impulsando esta nueva tendencia de consumir vinos extranjeros y novedosos.

En este sentido, **The Wine Booklet** percibe una oportunidad de negocio producto de lo siguiente: 1. potencial de crecimiento que posee la industria del vino en China (35%); 2. atractivos márgenes (7-15%); 3. posicionamiento de la marca país Chile; y 4. productores de vinos independientes chilenos no logran llegar por sí solos al mercado del vino en China.

En relación a los resultados económicos del proyecto, para poder llevar a cabo el emprendimiento, se requiere de una inversión inicial de USD 300.000, los cuales serán utilizados para compra de terreno y construcción de bodega, compra de vehículos, equipos computacionales, mobiliario y “*Layout*” (diseño), y para destinar un capital extra que será utilizado como estrategia de entrada al mercado del vino embotellado en China, previo a comenzar a operar. El proyecto genera un VAN de USD 475.382 y una tasa interna de retorno (TIR) de 29%, y su plazo de recuperación o “*Payback*” es entre 5 a 6 años. Además, se estima un retorno sobre la inversión (ROI) de 79% en el año 10.

Por último, el proyecto se llevará a cabo por profesionales y ejecutivos muy competentes, y con gran experiencia en la industria del vino tanto en Chile como en China, ofreciendo un respaldo sumamente importante al inversionista.

---

<sup>1</sup> State of the Wine Industry 2018, Silicon Valley Bank.

# I. Oportunidad de Negocio

## El Vino en China

China representa un mercado gigantesco para el comercio del vino y tiene un enorme potencial de crecimiento, tanto a mediano como a largo plazo. Es el quinto mercado de vino más grande del mundo en términos de volumen, con un consumo aparente de 1.790 millones de litros en 2017 (3,5% más que en 2016)<sup>2</sup>, y posee una cuota de mercado de 7,4% del consumo mundial de vino, según la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) – ver Anexo 1 –.

En términos de valor, el mercado del vino en China generó ventas por sobre los USD 17,7 billones en 2017, representando una tasa de crecimiento de 16,1% con respecto al 2016, y situando al país asiático en la cuarta posición de los mercados de vino más valorados del mundo, según Vinexpo. Se estima que China para el 2021 se convierta en el segundo mercado de vino más valorado del mundo después de USA, sobrepasando a Francia y Reino Unido, para alcanzar ventas en torno a los USD 23 billones, quedando solo detrás de las ventas generadas por USA, las cuales totalizarían los USD 45 billones.

En cuanto a la importación de vino embotellado, China importó cerca de 61 millones de cajas en 2017, es decir, más de 552 millones de litros (14,6% más que en 2016), representando un 36% del total de vino embotellado consumido en el país asiático. El 64% de participación restante, pertenece a productores locales, los cuales dominan el mercado en cuanto al volumen consumido. En términos de valor, la importación de vino embotellado alcanzó los USD 2,6 billones en 2017 (16,4% más que en 2016). Se espera que para el 2021, la importación de vino embotellado llegue a las 108 millones de cajas o 975 millones de litros según el estudio internacional de vino y licores 2011-2021 de Vinexpo, proyectando un aumento de 76,6% entre 2017 y 2021<sup>3</sup>.

En cuanto al consumo de vino, principalmente importado, este se concentra en las mayores ciudades y en las regiones costeras del Este de China, sobretodo en torno a Shanghái, Pekín, Cantón o Shenzhen. En las ciudades emergentes de segundo y tercer nivel (TIER2 / TIER3), la adquisición y consumo de vino está experimentando un fuerte crecimiento, con algunos referentes como Chengdu, Hangzhou, Foshan, Nanjing o Xiamen (ICEX). Casi el 90% del vino

---

<sup>2</sup> “State of the Vitiviniculture World Market”, Abril de 2018, OIV.

<sup>3</sup> <https://www.vinexpo-newsroom.com/powerful-china-poised-drive-world-wine-growth/>

consumido en China es tinto, el 10% restante corresponde a vino blanco, rosé y espumosos (Sophie Liu).

Por último, la tendencia es clara, son los jóvenes “*millennial*” los que están impulsando el consumo de vino en China, siendo cada vez más exigentes a la hora de comprar un vino importado, el cual es considerado como “*Premium*” y de mayor calidad que el vino local.

## El Vino Chileno en China

Chile posee una cuota de participación del 13,5% del total de vino embotellado importado en China, ocupando la tercera posición en 2017, después de Francia (39,5%) y Australia (19,2%). Actualmente, China es el mayor importador mundial de vino chileno, alcanzando un volumen de 73,3 millones de litros importados durante el 2017 (29,2% más que en 2016), representando USD 251 millones (29,8% más que en 2016) – ver Anexo 2 –. Según Sophie Liu, destacada consultora y crítica de vino en China, se espera que el volumen de importación de vino chileno en el gigante asiático llegue a los 149,2 millones de litros a 2020, representando un crecimiento de 159,8% con respecto al 2016, siendo Chile el país con mayor proyección de crecimiento en el mercado chino, seguido por Australia (121,3%) y España (115,5%)<sup>4</sup> – ver Anexo 3 –.

Del total de vino chileno embotellado importado por China durante el 2017, el 6,4% corresponde al rango de precio más alto que se ubica sobre los USD 100 la caja de 12 botellas cada una, representando ventas chilenas por sobre los USD 15,9 millones en valor importado por China. Este segmento más elevado, representa un nicho altamente atractivo, ya que su tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) fue de 35% entre 2013 y 2017, superando al CAGR de las exportaciones totales de Chile hacia China (29%) para el mismo periodo (ODEPA). Es decir que, los esfuerzos de venta debiesen concentrarse en este nicho “*Premium*”, en donde claramente se visualiza una oportunidad de negocio.

## Vinos de Autor

Por su parte en Chile, existen múltiples productores de vinos independientes de gran calidad y vanguardistas, más conocidos como “vinos de autor”. Estos pequeños productores de “vinos de autor” no logran exportar sus creaciones únicas, básicamente por su limitada capacidad de producción, escaso conocimiento del mercado internacional (“*know-how*”), a veces por

---

<sup>4</sup> [http://www.buy-wine.it/writable/public/userfiles/China%20Market\(1\).pdf](http://www.buy-wine.it/writable/public/userfiles/China%20Market(1).pdf)

barreras idiomáticas, y producto de otros temas de carácter comercial que imposibilitan la internacionalización de estos viñateros independientes.

Los vinos que logran producir estos viñateros independientes son únicos, exclusivos, de calidad “*Premium*” y vanguardistas. Estos “vinos de autor” son elaborados por un enólogo, el cual se preocupa personalmente de todo el proceso productivo, desde que se cultiva la vid hasta que el vino sale a la venta. Durante todas las fases de la producción, este enólogo va formando la personalidad del vino mediante la aplicación de sus conocimientos enológicos, dando como resultado un vino único y muy personal.

La tendencia actual apunta al consumo de “vinos de autor”, porque son elegantes, escasos, y lo más importante, no son industrializados como vinos de grandes viñas corporativas.

## Oportunidad de Negocio

**The Wine Booklet** percibe una oportunidad de negocio, producto del potencial de crecimiento que posee la industria del vino en China, especialmente para el vino importado, sumado a los gustos cada vez más exigentes del nuevo consumidor “*millennial*”, y a los vinos de autor de los productores independientes chilenos que no logran llegar al mercado del vino en China.

Agrupar los vinos de estos productores independientes chilenos, para crear un portafolio de “vinos de autor” que satisfaga las necesidades y capte el interés del consumidor joven en China, genera una excelente oportunidad de negocio, al tratarse de un producto diferenciador único, llamativo y novedoso en el mercado del vino en China.

En términos simples, el negocio se encuentra en la elaboración de un portafolio de “vinos de autor” chileno, para luego exportarlo al mercado chino. Los vinos provienen de pequeños productores locales independientes (proveedores), y son destinados a todos aquellos importadores y distribuidores de vino “*Premium*” en China (clientes). **The Wine Booklet** comprará los vinos en Chile (producto terminado), y los venderá en China, exportándolos a precios competitivos dentro de un nicho específico: >100 USD la caja exportada. El precio de la caja de 12 botellas de 750 ml cada una se ha fijado en USD 180.

**Tabla 2: Cuadro Resumen Oportunidad de Negocio.**

<b>Mercado del Vino en China (en USD MM)</b>	<b>Actual 2017</b>	<b>Variación 2017/2016</b>	<b>Proyección 2021</b>	<b>Variación 2021/2017</b>
<b>Tamaño de Mercado</b>	<b>17.700</b>	<b>16%</b>	<b>23.000</b>	<b>30%</b>
<b>Importación de Vino Embotellado</b>	<b>2.600</b>	<b>16%</b>	<b>4.800</b>	<b>84%</b>
<b>Importación de Vino Chileno</b>	<b>251</b>	<b>30%</b>	<b>712</b>	<b>184%</b>
<b>Nicho Vino Chileno &gt;100 USD / Caja</b>	<b>16</b>	<b>31%</b>	<b>36</b>	<b>125%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión, y en relación a la Tabla 2, el mercado del vino en China presenta una gran oportunidad de negocio producto de su tamaño y crecimiento. El consumo de vino importado representa un tercio del mercado, es considerado como vino “*Premium*”, y es de mejor calidad que el vino local. De acuerdo a los expertos de la industria, Chile es el país con mayor proyección de crecimiento en China, seguido por Australia y España, y se estima que las exportaciones de vino chileno a China >100 USD la caja, sea el nicho con mayor crecimiento hacia 2021.

La occidentalización de la cultura China, junto al aumento del poder adquisitivo y la búsqueda de un nuevo estatus socioeconómico, ha llevado a que en China exista una tendencia creciente de comprar vinos extranjeros, asociando este fenómeno al desarrollo de las clases medias, al aumento de la renta per cápita, al proceso de urbanización, y a la sofisticación en los patrones de compra por parte del consumidor “*millennial*”.

# II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

## 2.1. Industria

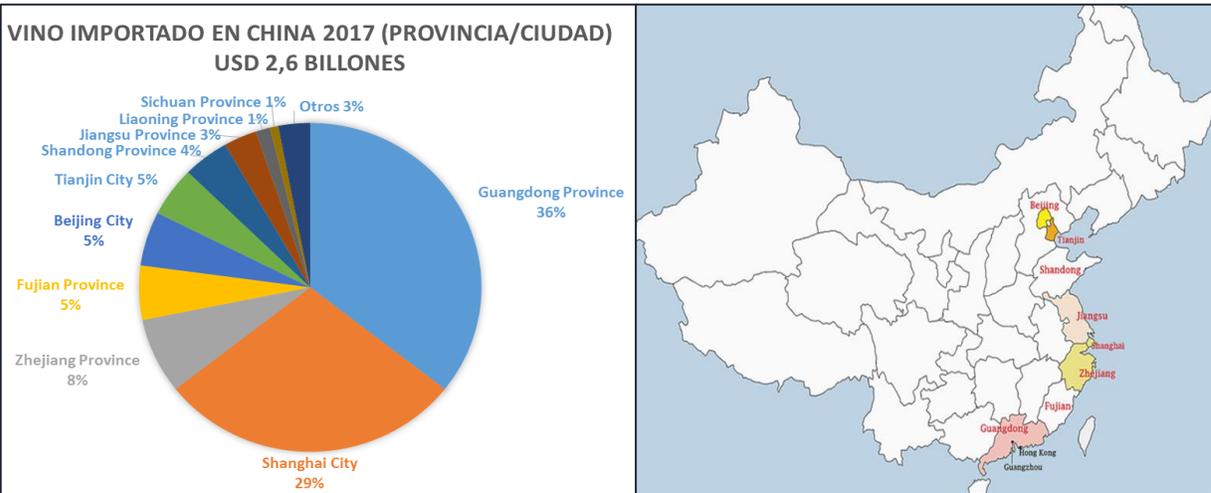
### 2.1.1. El Vino en China 2017

La industria del vino en China es el quinto mercado de vino más grande del mundo en términos de volumen, con una cuota de mercado de 7,4% del consumo mundial de vino, según la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV).

El tamaño de mercado del vino en China en términos de valor, representó USD 17,7 billones en 2017, creciendo 16,1% con respecto al 2016, y situando al país asiático en la cuarta posición de los mercados de vino más valorados del mundo, según Vinexpo.

La importación de vino embotellado alcanzó los USD 2,6 billones durante 2017, creciendo 16,4% con respecto al año anterior. Se importaron cerca de 61 millones de cajas que representan más de 552 millones de litros.

**Gráfico 1: Vino Importado en China 2017 por Provincia o Ciudad.**

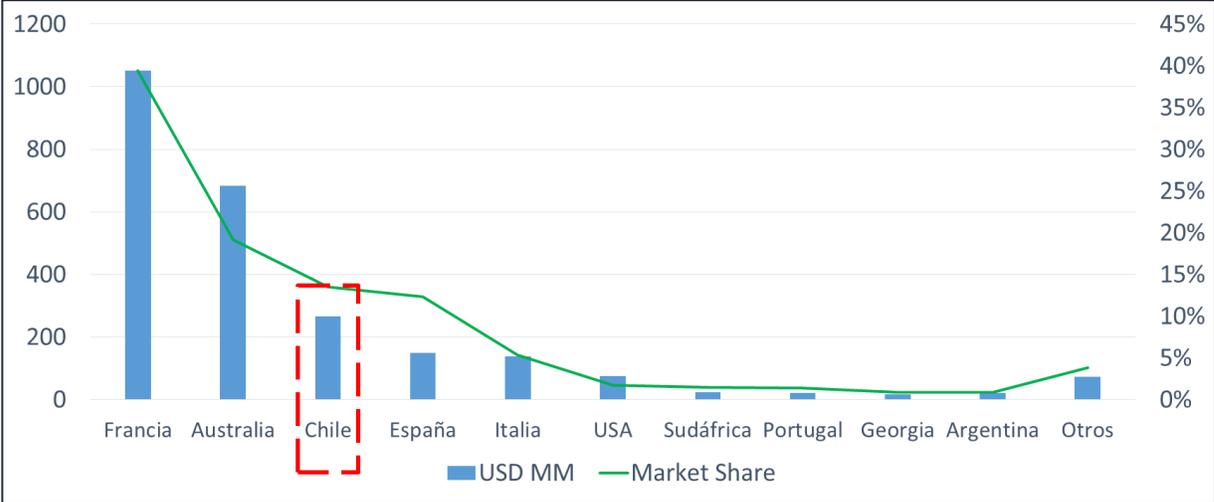


Fuente: Administración General de Aduanas de China.

El Gráfico 1 muestra que las provincias y ciudades chinas que importaron más vino durante el 2017, son aquellas que se encuentran en la costa Este de China, entre ellas, Guangdong, Shanghái, Zhejiang, Fujian, Beijing, etc.

Del total de vino embotellado consumido en China, el 36% es importado, y el 64% restante pertenece a productores locales que dominan el mercado en cuanto al volumen consumido. Del total importado durante el 2017, USD 251 millones corresponde a vino chileno.

**Gráfico 2: Top 10 Importación de Vino en China 2017 por País.**



Fuente: Administración General de Aduanas de China.

El Gráfico 2 muestra que Chile ocupa la tercera posición a nivel mundial de aquellos países que proveen de vino a China, alcanzando una cuota de 13,5% de participación del mercado de vino embotellado importado en China.

**2.1.2. Análisis de la Industria de Porter**

A continuación se presenta el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter que se utilizará para analizar la industria del vino en China y los factores del microentorno. Las cinco fuerzas de Porter presentes en la industria del vino en China, permitirán analizar el poder de negociación, tanto de los compradores como de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, y el nivel de competencia dentro de la industria, para finalmente, determinar el atractivo de exportar vinos de productores chilenos independientes, más conocidos como vinos de autor, desde Chile al mercado chino.

**Ilustración 1: Análisis de la Industria de Porter en el Mercado del Vino en China.**



Fuente: Elaboración propia.

La Ilustración 1 muestra el análisis de la industria del vino en China bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El poder de negociación de los proveedores es bajo y el poder de negociación de los compradores es medio-alto. En cambio, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos es medio-bajo. Y por último, la rivalidad competitiva es bastante alta. A continuación se exponen en detalle estas cinco fuerzas.

### **2.1.2.1. Ingreso de Nuevos Competidores**

La amenaza de nuevos competidores entrantes para el mercado objetivo es medio-bajo, debido a que las barreras de entrada son media-altas. Para poder acceder al mercado del vino en China, es fundamental contar con algún socio estratégico consolidado en la industria, ya sea un importador o distribuidor que conozca los canales de distribución y la forma en que opera el mercado del vino en el país asiático.

Además, existen barreras impositivas y arancelarias para aquellos países que no poseen acuerdos comerciales con China. También, tanto el idioma como la cultura China, actúan como barrera de entrada si no sabemos tratar o negociar con el país oriental.

Por último, es fundamental poder ofrecer un producto diferenciador llamativo que pueda captar el interés del consumidor chino, porque son los jóvenes los que están impulsando en China esta nueva tendencia de consumir vinos *“Premium”* extranjeros de calidad, y porque este

consumidor es cada vez más exigente en sus gustos y paladar. En este sentido, Chile como país productor de vino, se ha visto favorecido por la percepción actual del consumidor chino con respecto al vino chileno, ya que los percibe como vinos de calidad a precios competitivos<sup>5</sup> – ver Anexos 4, 5 y 6 –.

**Tabla 3: Barreras de Entrada.**

Barreras de Entrada	No Atractiva Alto/Verdadero	Atractiva Bajo/Falso
Economías de escala	1	
Cantidad de patentes en productos		1
Identidad de marca		1
Alto % de costos fijos		1
Necesidad de capital		1
Dificultad de acceso a la distribución	1	
Importancia de la curva de aprendizaje		1
Dificultad de acceso a insumos necesarios		1
Reacción esperada competidores		1
Barreras políticas gubernamentales		1
Protección y regulación de la industria	1	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>4</b>
<b>Promedio</b>	<b>100%</b>	<b>27%</b>
		<b>36%</b>
		<b>36%</b>

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 muestra que las barreras de entrada al mercado del vino en la República Popular China son media-altas. El 72% del total corresponde a barreras de entrada media-altas, y el 27% restante corresponde a barreras de entrada bajas.

Actualmente en Chile, existe el Consorcio Vinícola o Viña CVC S.A., empresa compuesta por pequeños propietarios vinícolas de Talca que actúa como una plataforma comercial exportadora, pero no existe ninguna empresa nacional como **The Wine Booklet** que trabaje exclusivamente con pequeños viñateros independientes de todo Chile, productores de vinos “Premium” de la más alta calidad que materializan sus obras en vinos de autor. Lo anterior, porque simplemente los viñateros independientes locales no son atractivos para los grandes conglomerados comerciales como Vinos de Chile, dado que disponen de grandes e internacionalmente renombradas viñas nacionales. Con esto, **The Wine Booklet** generaría

<sup>5</sup> Imagen de Chile en China 2017, Gerencia de Planificación Estratégica, Imagen de Chile.

barreras de entrada al ser los primeros en potenciar este nuevo concepto de vino boutique “Premium” de autor, creando dificultad de acceso a los canales de distribución, identidad de marca y diferenciación del producto, aprovechando la importancia de la curva de aprendizaje.

**Tabla 4: Barreras de Salida.**

Barreras de Salida	No Atractiva Alto/Verdadero	Atractiva Bajo/Falso
Especialización de activos	1	
Barreras emocionales		1
Restricciones gubernamentales o sociales		1
Valor de liquidación de activos		1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Promedio</b>	<b>100%</b>	<b>75%</b>

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 4 muestra que las barreras de salida al mercado del vino en China son bajas. El 75% del total corresponde a barreras de salida bajas, y el 25% restante corresponde a barreras de salida medias.

#### 2.1.2.2. Poder de Negociación de los Compradores

Para **The Wine Booklet**, los compradores o clientes son todos aquellos importadores o distribuidores de vino embotellado “Premium” en China. Existen múltiples importadores y distribuidores de vino en todo el país asiático, en donde los principales son grandes empresas y conglomerados que poseen mucho poder adquisitivo y volumen de compra.

Según la Administración General de Aduanas de China, durante el 2016 se importó más de 481 millones de litros de vino embotellado a un valor superior a los USD 2,1 billones, y la compañía que importó más vino en términos de volumen fue ASC Fine Wines, con 6 millones de litros importados. En segundo lugar se encuentra Changyu, la principal viña productora del país que, a la vez, también importa vino, con 5.4 millones de litros importados. Le siguen Yangcheng Food y Wajiu.com, con 4.6 y 4.3 millones de litros importados, respectivamente.

A pesar que existen múltiples compradores e importadores de vino en China, el poder de negociación de ellos es medio-alto, porque son empresas consolidadas, de gran tamaño y con una oferta extranjera de vino muy variada. Además, están muy informados y poseen el conocimiento o “*know-how*” con respecto a los canales de distribución.

### **2.1.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores**

Para la Compañía, los proveedores o vendedores son todos aquellos productores independientes de vino chileno que cuentan con los más altos estándares de calidad. Son muchas las viñas chilenas independientes que producen a pequeña escala repartidas en todo el país, aunque concentrándose principalmente en la zona central. El Anexo 7 muestra un listado de viñas chilenas independientes que producen a menor escala, vinos de autor “*Premium*” de la más alta calidad.

A pesar que estos proveedores producen vinos de gran calidad, utilizando incluso alguno de ellos, insumos o productos diferenciadores más sanos y ecológicos para que la uva crezca libre de toxinas y sea lo más natural posible – vinos orgánicos<sup>6</sup> –, el poder de negociación de estos viñateros proveedores es muy bajo, porque no se encuentran organizados entre sí, y porque su producción es muy limitada en términos de volumen, lo que para ellos se hace indispensable poder vender de manera rápida su cosecha para poder generar capital de trabajo, y así poder seguir operando en el corto y mediano plazo.

### **2.1.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos**

Aunque se podría considerar a la cerveza y destilados en general como un sustituto del vino por ser bebidas alcohólicas, la fuerza de productos sustitutos es medio-baja dado que el mercado del vino es asociado a un estilo de vida elevado para quienes gustan de la buena mesa, no así la cerveza o destilados.

La intensidad de esta fuerza está determinada por la estrecha relación entre la industria del vino y otras industrias de bebidas alcohólicas como la cerveza, whisky y otros licores. Si bien los productos sustitutos se encuentran fácilmente disponibles en China, en general, el vino se relaciona con un estilo de vida único y con la alta cocina, por lo que el consumidor valora las características del vino y lo diferencia de otras bebidas alcohólicas.

En China, el vino es símbolo de status, elegancia y buen gusto, y los chinos, especialmente los “*millennials*”, están consumiendo cada vez más vino importado chileno y del nuevo mundo en general. Por lo anterior, el vino está dirigido a cierto segmento joven y de clase alta, por ser

---

<sup>6</sup> Los vinos orgánicos son productos más sanos y ecológicos, los cuales están exentos de pesticidas, fertilizantes y todo lo que pueda ser tóxico al momento de tratar la uva. Por lo tanto, se utilizan fertilizantes naturales, como el compost, guano y vegetales con materia orgánica.

considerado como una de las bebidas más finas, siendo este el que se privilegia a la hora de acompañar una buena cena. Por lo mismo, se puede considerar que prácticamente no hay sustitutos para el vino, ya que su demanda cambia principalmente con el precio y la calidad, pero prácticamente no cambia por la influencia de productos sustitutos.

#### **2.1.2.5. Rivalidad Competitiva**

La intensidad de la rivalidad entre los competidores es bastante alta. La magnitud de esta fuerza está determinada principalmente por la concentración y la agresividad de las viñas chinas que lideran el mercado en China, en donde las cuatro principales productoras de ese país – Changyu, COFCO, Shangri-La y Tonghua – concentran el 56% del mercado según un estudio de MarketLine<sup>7</sup>.

El 44% restante, corresponde a viñas extranjeras que exportan sus vinos a las principales ciudades de China. Durante el 2017, Francia lideró los envíos hacia el gigante asiático con un volumen exportado superior a los 217 millones de litros a un valor que alcanzó el USD 1 billón de dólares. Le siguen Australia con 105 millones de litros exportados a un valor de USD 682 millones de dólares, y Chile con una exportación sobre los 74 millones de litros a un valor cercano a los USD 267 millones de dólares, según la Aduana de China.

A nivel nacional, la Viña Concha y Toro lideró las exportaciones de vino local a China durante el 2017, alcanzando la primera posición entre las viñas nacionales con un 10,6% de participación sobre el valor exportado de vino embotellado desde Chile hacia China, alcanzando los USD 26,6 millones de dólares, según Wines of Chile.

Sin duda la competencia es ardua; sin embargo, el vino puede diferenciarse, por ejemplo, a través de la calidad e imagen de la marca, por lo que es importante ofrecer una buena relación calidad-precio en los segmentos de precio que se competirá, y de este modo, diferenciar la marca de la competencia y así poder aminorar la magnitud de esta fuerza.

---

<sup>7</sup> “Wine in China”, Octubre de 2016, MarketLine. Las cuatro principales viñas chinas son: Changyu, COFCO, Shangri-La y Tonghua.

### 2.1.3. Conclusión del Análisis de Porter

A pesar que la rivalidad competitiva en la industria del vino en China es bastante alta e intensa, producto de la enorme cantidad de viñas locales y extranjeras que están presentes en el mercado, la industria es altamente atractiva. La tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de la industria se encuentra en torno al 35% para los últimos 5 años, y se espera que se mantenga o al menos llegue al 12% para los próximos 10 años. Además, la industria presenta un margen neto en torno al 7-15%, tomando como referencia a la competencia – ver Anexo 8.

Los resultados obtenidos del análisis de la industria de Porter son los siguientes:

- Barreras de Entrada: Medio-Alto
- Barreras de Salida: Bajo
- Poder Compradores: Medio-Alto
- Poder Proveedores: Bajo
- Amenaza Sustitutos: Medio-Bajo
- Rivalidad Competitiva: Alto

## 2.2. Competidores

Para todos los efectos, **The Wine Booklet** ha definido su competencia como todas aquellas viñas chilenas que exportan vino nacional a la República Popular China, lo anterior producto de la marca país y de la conducta de compra de un consumidor chino de vino extranjero.

La primera decisión que toma un consumidor chino de vino extranjero es comprar de acuerdo al país o denominación de origen del vino importado, luego, debe elegir dentro de una variedad de botellas por color, cepa, calidad, precio, etc., todo dentro de un mismo país de origen ya elegido. Influir la primera elección que hace el consumidor (país de origen) es muy difícil y casi fuera de alcance; sin embargo, la decisión que toma el consumidor luego de la primera, es totalmente influenciable. Por lo mismo, la Compañía ha definido a su competencia como aquellas viñas chilenas que exportan vino embotellado a China.

### 2.2.1. Participación de Mercado

A nivel nacional, las principales viñas chilenas exportadoras de vino a China – que **The Wine Booklet** considera como competencia directa producto de la marca país – son Viña Cocha y Toro, Viña Santa Rita, Viña Casablanca, Viña Los Vascos, Casa Lapostolle y Miguel Torres, las cuales son grandes empresas industrializadas con mucha experiencia en el rubro, concentrando en las principales ciudades chinas cerca del 40% del total de valor exportado de vino embotellado chileno a China durante el 2016, es decir, más de USD 74 millones según Wines of Chile.

**Tabla 5: Top 15 Viñas Chilenas por Participación en Beijing, Chengdu, Guangzhou, 2016.**

Posición	Viña/Bodega	% sobre valor exportado de vino chileno a China	Valor (MM USD)
1	Viña Cocha y Toro	13,2%	\$ 25,5
2	Viña Santa Rita	8,0%	\$ 15,5
3	Viña Casablanca	4,8%	\$ 9,3
4	Viña Los Vascos	4,5%	\$ 8,7
5	Casa Lapostolle	4,0%	\$ 7,7
6	Miguel Torres	3,9%	\$ 7,5
7	CyT & Baron Philippe de Rothschild	3,2%	\$ 6,2
8	Baron Philippe de Rothschild	3,2%	\$ 6,2
9	Viña Bisquerdt	2,9%	\$ 5,6
10	Consorcio Vinícola de Chile	2,8%	\$ 5,4
11	Vistamar	2,2%	\$ 4,3
12	Viña Carmen	2,0%	\$ 3,9
13	Montes	1,9%	\$ 3,7
14	Santa Carolina	1,9%	\$ 3,7
15	Casa Amada	1,4%	\$ 2,7
n	Otros	40,1%	\$ 77,5
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>\$ 193,2</b>

Fuente: Wines of Chile y ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas.

La Tabla 5 lista a las 15 principales viñas exportadoras nacionales de vino embotellado hacia China durante el 2016. Estas 15 viñas nacionales representan cerca del 60% del valor exportado de vino embotellado chileno hacia China, es decir, cerca de USD 116 millones vendidos hacia el gigante asiático, y dentro de este listado, las 6 principales viñas representan cerca del 40% del valor exportado total de vino embotellado chileno hacia China, es decir, más de USD 74 millones.

Entre las principales viñas chilenas, Concha y Toro lideró las exportaciones de vino local a China durante el 2016, alcanzando la primera posición entre las viñas nacionales con un 13,2% de participación sobre el valor exportado de vino embotellado desde Chile hacia China, alcanzando los USD 25,5 millones vendidos; en segundo lugar, se encuentra la Viña Santa Rita con una cuota de participación del 8% y USD 15,5 millones exportados hacia el gigante asiático; en tercer lugar, aparece la Viña Casablanca con una participación de 4,8% y USD 9,3 millones exportados a China; en cuarta posición, aparece Viña Los Vascos con 4,5% de participación y USD 8,7 millones; y en quinto lugar, se encuentra Casa Lapostolle con una cuota de participación de 4% y más de USD 7,7 millones vendidos a China<sup>8</sup>.

Durante el 2017, la Viña Concha y Toro mantuvo su primer lugar en cuanto al porcentaje de participación sobre el valor exportado de vino embotellado chileno hacia China, con una cuota de 10,6% sobre el total exportado de vino nacional a China.

A pesar que Concha y Toro disminuyó su porcentaje de participación sobre el valor total exportado de vino embotellado chileno hacia China, pasando de un 13,2% durante 2016 a un 10,6% durante el 2017, la principal viña chilena de igual forma aumentó en valor su exportación de vino embotellado hacia China, pasando de USD 25,5 millones en 2016 a USD 26,6 millones en 2017, representando un aumento de 4,3% respecto del año anterior.

Esto nos demuestra que cada vez son más las viñas nacionales que comienzan a exportar sus vinos a China, haciendo disminuir la cuota de participación por viña local. También, nos demuestra que China comienza a comprar en mayores cantidades y a mejores precios, haciendo aumentar el volumen y valor importado del vino chileno en China. Durante el 2017, China importó más de 73 millones de litros de vino embotellado desde Chile a un valor de USD 251 millones, representando un aumento de 29,2% en volumen y 29,8% en valor con respecto al año 2016<sup>9</sup>.

### **2.2.2. Análisis de los Principales Competidores**

A continuación, se analizan los resultados y márgenes de los principales competidores definidos por **The Wine Booklet**, en términos de ventas totales 2017 y a nivel de la región asiática, específicamente en China.

---

<sup>8</sup> Wines of Chile.

<sup>9</sup> ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas.

**Tabla 6: Resultados 2017 de los Principales Competidores.**

<b>Resultados 2017 (Millones USD)</b>	<b>Concha y Toro</b>	<b>Santa Rita</b>	<b>Los Vascos</b>
<b>Ingresos</b>	\$ 1.047,2	\$ 266,4	\$ 33,4
<b>Ganancia Bruta</b>	\$ 376,9	\$ 105,8	\$ 15,8
<b>Resultado Operacional</b>	\$ 100,7	\$ 27,7	\$ 6,5
<b>EBITDA</b>	\$ 140,3	\$ 36,8	\$ 8,8
<b>Ganancia Neta de la Controladora</b>	\$ 80,6	\$ 21,4	\$ 5,0
<b>Como porcentaje de los ingresos</b>	<b>Concha y Toro</b>	<b>Santa Rita</b>	<b>Los Vascos</b>
<b>Margen Bruto</b>	36,0%	39,7%	47,4%
<b>Margen Operacional</b>	9,6%	10,4%	19,5%
<b>Margen EBITDA</b>	13,4%	13,8%	26,2%
<b>Margen Neto</b>	7,7%	8,0%	14,8%

Fuente: Elaboración propia con información de Memorias Anuales.

La Tabla 6 muestra los principales indicadores financieros de las viñas Concha y Toro, Santa Rita y Los Vascos durante el 2017.

La Viña Concha y Toro es la que obtuvo mayores ventas durante el 2017 (USD 1.047 millones), pero no así el mejor margen operacional entre las viñas chilenas exportadoras de vino a China, sino que fue la Viña Los Vascos, con un margen operacional o EBIT de 19,5% en comparación a los 9,6% de margen operacional de Concha y Toro. Incluso la Viña Santa Rita obtuvo un mejor EBIT que Concha y Toro con un 10,4% de margen operacional.

En cuanto al margen EBITDA, la Viña Los Vascos se dispara con un margen EBITDA de 26,2% en 2017, en comparación a las viñas Concha y Toro y Santa Rita que obtuvieron un margen EBITDA similar entre ellas de 13,4% y 13,8%, respectivamente.

**Tabla 7: Ventas en China 2017 de los Principales Competidores.**

<b>Ventas 2017 Competidores (en MM USD)</b>	<b>Concha y Toro</b>	<b>Santa Rita</b>	<b>Los Vascos</b>	<b>Casablanca</b>	<b>Lapostolle</b>	<b>Miguel Torres</b>
<b>Ventas Totales</b>	1.047	266	33	NA	NA	NA
<b>Ventas en Asia</b>	125	16	18	NA	NA	NA
<b>% de las Ventas Totales</b>	12%	6%	53%	NA	NA	NA
<b>Ventas en China</b>	27	16	8	9	8	8
<b>% de las Ventas en Asia</b>	21%	98%	46%	NA	NA	NA

Fuente: Elaboración propia con información de Memorias Anuales.

La Tabla 7 muestra las ventas 2017 de los principales competidores de **The Wine Booklet** en la región asiática, específicamente en China. Si analizamos las ventas 2017 en Asia, y específicamente en China, la Viña Concha y Toro vendió USD 124,8 millones en Asia, lo cual corresponde al 12% de sus ventas totales, y en China, vendió USD 26,6 millones, lo cual corresponde al 21% de las ventas en Asia. Con estos resultados, Concha y Toro es la viña chilena que más vende tanto en Asia como en China.

A Concha y Toro le sigue la Viña Santa Rita con USD 15,5 millones en ventas en China, lo cual corresponde al 98% de sus ventas en Asia. Esto quiere decir, que para Santa Rita, China es su principal y casi exclusivo mercado en Asia.

En cuanto a la Viña Los Vascos, durante el 2017 vendieron USD 8,1 millones en China, representando el 46% de las ventas totales en Asia, siendo China, el principal mercado para Los Vascos, no solo de Asia, sino de todo el mundo.

Con respecto a las viñas Casablanca, Lapostolle y Miguel Torres, estas obtuvieron ventas similares a Viña Los Vascos durante el 2017 en términos de valor, exportando a China USD 9,3 millones, USD 7,7 millones, y USD 7,5 millones, respectivamente.

**Tabla 8: Comparativo Precios de la Competencia.**

Comparativo Precios de la Competencia								
Precio Importador (en USD)	Vino Precio	The Wine Booklet	Marques de Casa Concha	Casa Real	Nimbus	Reserve Speciale	Cuvee Alexandre	Cordillera
Precio Botella (750 ml)		\$ 15	\$ 18	\$ 14	\$ 20	\$ 19	\$ 19	\$ 20
Precio Caja (12 Botellas)		\$ 180	\$ 216	\$ 168	\$ 240	\$ 228	\$ 228	\$ 240

Fuente: wine-searcher.com

La Tabla 8 muestra un comparativo de precios de la competencia desde el punto de vista del importador en China. Como parte de la estrategia de precios, **The Wine Booklet** se encuentra en la cota inferior en comparación a sus competidores en China, fijando un precio de USD 15 la botella de 750 ml, y USD 180 la caja de 12 botellas cada una. Como referencia, el precio de la botella en el “Retail”, es el doble que el precio importador, y el precio de la botella en el canal HORECA, es el triple en comparación al precio importador – ver Anexo 9 –.

En términos generales, China es un mercado que está en crecimiento, y por ende se ha transformado en una prioridad para las principales viñas chilenas dado su potencial, en donde durante el 2017, las 6 principales exportadoras al gigante asiático vendieron casi USD 75

millones en su conjunto, representando el 30% de los USD 251 millones exportados por todas las viñas chilenas a China durante el 2017.

## 2.3. Clientes

### 2.3.1. Importadores y Distribuidores en China

Los clientes de **The Wine Booklet** son todos aquellos importadores y distribuidores de vino embotellado “Premium” en las principales ciudades y provincias de China, ya que el modelo de negocio de la Compañía se gesta a través de las ventas B2B. En este sentido, se ha identificado a múltiples importadores y distribuidores de vino en el gigante asiático, en donde los principales son grandes empresas y conglomerados que poseen mucho poder adquisitivo y volumen de compra.

**Tabla 9: Top 10 Importadores de Vino en China por Volumen, 2016.**

Posición	Importador / Distribuidor	% sobre volumen importado en China	# Cajas importadas (12 botellas x 750 ml)
1	ASC Fine Wines	1,2%	666.667
2	Changyu	1,1%	600.000
3	Yangcheng Food	1,0%	511.111
4	Wajiu.com	0,9%	477.778
5	Yangzhou Perfect	0,7%	377.778
6	Panati	0,6%	333.333
7	Tenwow Group	0,6%	311.111
8	Summergeate Fine Wines & Spirits	0,5%	288.889
9	Jinyu	0,5%	277.778
10	Torres China	0,5%	266.667
n	Otros	92,3%	49.422.972
	<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>53.534.083</b>

Fuente: Administración General de Aduanas de China.

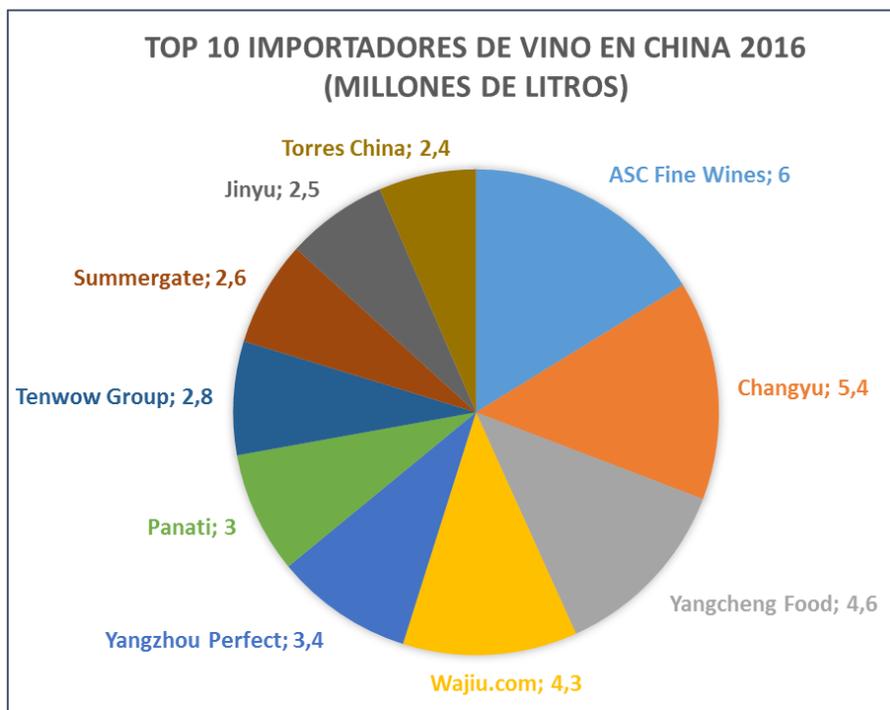
La Tabla 9 muestra los top 10 importadores de vino embotellado en China por volumen durante el 2016. De estos top 10, ASC Fine Wines ocupa la primera posición, con una cuota de participación del 1,2% del total importado, representando más de 666 mil cajas de vino embotellado importado durante el 2016. Muy de cerca se encuentra Changyu en la segunda posición, la cual es la principal viña productora del país que, a la vez, también importa vino, con una cuota del 1,1% del total importado en China, y 600 mil cajas importadas. Le siguen Yangcheng Food en la tercera posición, con una cuota del 1% y 511 mil cajas importadas, y Wajiu.com en la cuarta posición, con una cuota de participación del 0,9% y 477 mil cajas importadas de vino embotellado.

Se puede observar que los top 10 importadores de vino embotellado en China, no alcanzan a representar si quiera el 8% del total importado, lo cual nos demuestra que existen múltiples compradores e importadores de vino en el país asiático.

Además de los principales importadores de vino por volumen, también existen otras compañías que se dedican a la importación de vinos únicos y exclusivos, como Kerry Wines, que atiende a una amplia gama de clientes, desde individuos con alto poder adquisitivo que buscan productos exóticos, hasta hoteles de lujo, restaurantes y empresas, y Jointek Wines, que cuenta con una red de distribución a lo largo de todo China, incluyendo Hong Kong y Macau, con más de 160 tiendas a largo de todo el país.

Tanto Kerry Wines como Jointek Wines tienen un enorme potencial para convertirse en clientes de **The Wine Booklet**, así como también, ASC, COFCO y Summergate, esta última, porque se ha convertido en uno de los principales distribuidores de vinos en China.

**Gráfico 3: Top 10 Importadores de Vino en China 2016 por Volumen.**



Fuente: Administración General de Aduanas de China.

El Gráfico 3 muestra que ASC Fine Wines importó 6 millones de litros durante el 2016, seguido por Changyu con 5,4 millones de litros importados, Yangcheng Food con 4,6 millones de litros, y Wajiu.com con 4,3 millones de litros.

El Gobierno chino, también tiene su propia empresa importadora de vino: COFCO Wine & Wine, la cual aparece en el lugar número 19 de la lista de importadores de vino embotellado con 1,8 millones de litros importados durante el 2016; sin embargo, COFCO utiliza una compañía logística denominada C&D para importar su vino, por lo que no se le está considerando a COFCO lo importado a través de C&D. Se estima que esta empresa del Estado importa una cantidad similar a ASC Fine Wines que aparece en el primer lugar de la lista, es decir, 6 millones de litros<sup>10</sup>.

### 2.3.2. Principales Ciudades Importadoras

Shanghái fue la ciudad que importó más vino embotellado durante el 2017, con un volumen sobre los 150 millones de litros importados, evaluados en más de USD 735 millones, y con una cuota de participación de 27,2% sobre el total de vino importado. Le sigue la provincia de Guangdong en segundo lugar, con un total de vino importado de 141 millones de litros, evaluados en más de USD 909 millones, y con una cuota de participación de 25,6% sobre el total.

**Tabla 10: Top 10 Ciudades y Provincias Importadoras de Vino en China 2017, por Volumen.**

Posición	Región	Volumen (Litros)	Participación %
1	Shanghai City	150.327.900	27,2%
2	Guangdong Province	141.558.400	25,6%
3	Zhejiang Province	55.327.700	10,0%
4	Fujian Province	52.546.400	9,5%
5	Shandong Province	34.502.700	6,3%
6	Tianjin City	32.450.500	5,9%
7	Beijing City	30.959.800	5,6%
8	Jiangsu Province	25.348.700	4,6%
9	Liaoning Province	5.131.600	0,9%
10	Sichuan Province	4.889.800	0,9%
n	Otros	19.107.030	3,5%
<b>Total</b>		<b>552.150.530</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Administración General de Aduanas de China.

<sup>10</sup> The Drinks Business: “China's top 10 wine importers by volume”.

La Tabla 10 muestra el top 10 de las ciudades y provincias chinas que más importaron vino embotellado en términos de volumen durante el 2017.

En cuanto al valor, los papeles se invierten, y es la provincia de Guangdong la que aparece en el primer lugar de la lista con USD 909 millones de vino embotellado importado durante 2017, a un precio promedio de USD 6,43 por litro. Shanghái aparece en la segunda posición con USD 735 millones importados, a un precio promedio de USD 4,89 por litro.

**Tabla 11: Top 10 Ciudades y Provincias Importadoras de Vino en China 2017, por Valor.**

Posición	Región	Valor (USD)	Precio/Litro (USD)
1	Guangdong Province	\$ 909.853.086	\$ 6,43
2	Shanghai City	\$ 735.502.743	\$ 4,89
3	Zhejiang Province	\$ 189.110.773	\$ 3,42
4	Fujian Province	\$ 136.303.778	\$ 2,59
5	Beijing City	\$ 136.111.400	\$ 4,40
6	Tianjin City	\$ 124.658.606	\$ 3,84
7	Shandong Province	\$ 111.634.254	\$ 3,24
8	Jiangsu Province	\$ 79.743.077	\$ 3,15
9	Liaoning Province	\$ 34.938.245	\$ 6,81
10	Sichuan Province	\$ 20.136.615	\$ 4,12
n	Otros	\$ 76.679.739	\$ 4,01
	<b>Total</b>	<b>\$ 2.554.672.316</b>	<b>\$ 4,63</b>

Fuente: Administración General de Aduanas de China.

La Tabla 11 muestra el top 10 de las ciudades y provincias chinas que importaron más vino embotellado en términos de valor durante el 2017.

Por último, y en relación a la ubicación de estas ciudades chinas que históricamente han importan una mayor cantidad de vino, casi todas se encuentran en la costa Este de China.

## III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

### 3.1. Descripción de la Empresa

**The Wine Booklet (TWB)** es una empresa exportadora de vinos chilenos independientes, más conocidos como vinos de autor.

Su **Visión** es dar a conocer al mundo el portafolio de vinos de autor más exclusivo de Chile.

Y su **Misión** es elaborar un portafolio de vinos de autor chileno, único y exclusivo, que marque las tendencias del vino del nuevo mundo.

Los **Objetivos** de la Compañía son 3:

1. Posicionar a **The Wine Booklet** y a su portafolio de vinos de autor, en el mercado de los vinos “*Premium*” en China.
2. Crear una compañía rentable y sustentable en el largo plazo.
3. Desarrollar relaciones comerciales de largo plazo con la cadena de valor de la Compañía (proveedores y clientes).

**The Wine Booklet** logrará sus objetivos mediante la siguiente **Estrategia**:

1. Construir un portafolio de vinos que cumpla con las siguientes características: vinos de autor con historia, de producción anual limitada, exclusiva, y no industrializados.
2. Operar con una estructura de costos flexibles, que permita minimizar costos fijos, para así poder adaptarse y navegar bajo distintos escenarios económicos.
3. Desarrollar relaciones comerciales estratégicas de largo plazo, tanto con los productores de vinos de autor chilenos (proveedores), como también con los importadores y distribuidores de vino embotellado “*Premium*” en China (clientes).

Son 5 los **Valores** o pilares que gobernarán a **The Wine Booklet**, y que servirán como eje central para su crecimiento y conducción:

1. Pasión por el arte del vino.
2. Excelencia y máxima calidad.
3. Exclusividad y vanguardismo.
4. Transparencia, confianza y honestidad.
5. Lealtad y fidelización.

### 3.1.1. Descripción del Negocio

**The Wine Booklet** es una empresa que exporta un portafolio de vinos de autor al mercado chino. Los vinos provienen de pequeños productores locales independientes, y son destinados a todos aquellos importadores y distribuidores de vino “Premium” en China.

#### Ilustración 2: Descripción del Negocio.



Fuente: Elaboración propia.

La Ilustración 2 describe el negocio de la Compañía. En términos simples, **The Wine Booklet** se encarga de comprar el producto terminado (vinos) a productores de vinos de autor en Chile, los cuales actúan como proveedores de la Compañía; para luego, armar un portafolio de vinos de autor, y venderlo (exportarlo) a todos aquellos importadores y distribuidores de vino “Premium” en China, siendo estos últimos, los clientes de la Compañía.

### 3.1.2. Mercado Objetivo

El mercado objetivo de **The Wine Booklet** son todos aquellos importadores y distribuidores de vino embotellado “Premium” que se encuentran en las principales ciudades de China, en donde existe un mayor poder adquisitivo, y un mayor consumo de vino. Estos importadores y distribuidores son los clientes de la Compañía.

Los importadores y distribuidores se encargan de hacer llegar el producto al canal HORECA, en donde se encuentran los más importantes hoteles, restaurantes y cafés especializados de Shanghái, Beijing, Guangdong, Zhejiang y Fujian.

Por último, el consumidor final adquiere, a través del canal HORECA, los vinos de autor de la Compañía. Este consumidor final, por lo general es un adulto joven tipo “millennial” de clase media-alta con poder adquisitivo, y con una fuerte tendencia a la cultura occidental.

### 3.1.3. Análisis FODA

A continuación se presentan los factores internos y externos, tanto positivos como negativos de **The Wine Booklet**, es decir, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Empresa.

**Ilustración 3: Análisis FODA.**

	Positivos	Negativos
Factores Internos	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesor externo con experiencia en el mercado Chino</li> <li>- Barreras de Salida bajas</li> <li>- Baja estructura de costos fijos</li> <li>- Enólogo/Sommelier con experiencia en el nicho en Chile</li> <li>- Red de contactos de productores de vino independiente</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración vertical de productores de vino</li> <li>- Volatilidad del tipo de cambio USD/CLP</li> <li>- Falsificación de marcas comerciales</li> <li>- Posicionamiento países del tercer mundo en segmento Premium</li> <li>- Actual poder de negociación y <i>market share</i> de viñas chilenas con presencia global</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicho de vinos independientes poco desarrollado</li> <li>- Imagen país de Chile y su posicionamiento en el mundo del vino</li> <li>- TLC China-China (arancel cero), y crecimiento de la demanda por vinos chilenos en China</li> <li>- Oportunidad de escalamiento a otras ciudades y países de la región</li> <li>- Guerra comercial entre China y EE.UU. genera grandes oportunidades para las exportaciones chilenas en el corto plazo</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conocimiento de la cultura China</li> <li>- Altos costos para abrir y posicionar las marcas en China</li> <li>- Acceso a red de distribuidores en China</li> <li>- La producción y calidad del vino depende del productor independiente</li> <li>- Grandes volúmenes (pedidos) imposibles de satisfacer</li> </ul>
Factores Externos		

Fuente: Elaboración propia.

La Ilustración 3 muestra el análisis FODA de la Compañía, en donde se destaca al asesor externo con experiencia en el mercado del vino en China, y al “*sommelier*” con experiencia en vinos de autor en Chile, como grandes **fortalezas** que posee la Compañía. Además, se destaca la imagen que tiene Chile en el mundo del vino, el TLC Chile-China, y la guerra comercial entre China y EE.UU, como grandes **oportunidades** para la Empresa.

Por su parte, también se destaca la volatilidad del tipo de cambio, la abundante falsificación de marcas en China, y la presencia de viñas chilenas mundialmente reconocidas con presencia en China, como aspectos negativos o **debilidades** que posee la Empresa. Por último, se destaca la dificultad de posicionar una marca en China, y grandes volúmenes (pedidos por parte del cliente) imposibles de satisfacer, como grandes **amenazas** que tendrá que enfrentar la Compañía.

### 3.1.4. Estrategia Competitiva y Diferenciación

Como estrategia competitiva, **The Wine Booklet** utiliza una estrategia de diferenciación, teniendo como objetivo estratégico, el segmento de mercado.

En otras palabras, la Compañía compete utilizando una estrategia de “segmentación enfocada en la diferenciación”, es decir, concentra todos sus esfuerzos de venta en el segmento de mercado o nicho superior a USD 100 la caja de 12 botellas de 750 ml cada una, y se basa, a la vez, en la diferenciación de producto que brinda el comercializar vinos de autor, el cual es un producto exclusivo y único para el mercado del vino en China.

Son los vinos de autor, los que le brindan a **The Wine Booklet** la diferenciación necesaria para lograr una **ventaja competitiva** frente a su competencia, ya que representan un producto único y exclusivo, en el mercado del vino en China.

**Ilustración 4: Estrategias Competitivas de Porter.**



Fuente: economipedia.com

La Ilustración 4 muestra la estrategia competitiva que utiliza la Compañía para competir, diferenciarse y lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Además de la diferenciación que brindan los vinos de autor en el mercado del vino en China, **The Wine Booklet** también utiliza sus **competencias centrales** para potenciar su ventaja competitiva. Las competencias centrales de la Compañía son las siguientes:

- **Profesionales competentes y especialistas en el área**, desde la selección de los vinos y mercado objetivo – “*sommelier*” y Asesor Experto Mercado Chino –, hasta la negociación con socios estratégicos y comercialización del portafolio de vinos – equipo ejecutivo-gestor y equipo comercial de habla chino mandarín –.
- **Estructura de costos flexibles** basada en una administración eficiente de los recursos, lo cual se traduce en traspasar el riesgo de gestión de inventario, tanto a los productores locales, como a los distribuidores en China.
- **Renovación constante de la oferta**, manteniendo un portafolio de vinos actualizado con los mejores vinos de autor del mercado, y estando en la vanguardia para con las nuevas tendencias de la industria.
- **Modelo de negocio basado en la creación conjunta de valor** con los proveedores y clientes, y con foco en las relaciones comerciales de largo plazo.

### 3.1.5. Estrategia de Entrada y Penetración Inicial del Mercado

Uno de los factores críticos de éxito del proyecto, es poder penetrar el mercado del vino importado en China, donde se han identificado barreras de entradas, tales como culturales (idioma), comerciales (precio) y de producto (calidad). En relación con lo anterior, **The Wine Booklet** ha elaborado un plan de entrada y penetración de mercado, que se deberá llevar a cabo durante el primer año de ejercicio, e incluso, previo a comenzar con la operación misma del negocio, en donde el principal objetivo es dar a conocer el portafolio de vinos de autor, dar a conocer a la Compañía, y así poder dar inicio a las primeras negociaciones y relaciones comerciales con los potenciales clientes en China.

Esta estrategia de entrada y penetración inicial, se financiará con parte de la inversión inicial requerida para llevar a cabo el proyecto, en donde se ha estimado un presupuesto de USD 30.000 para tales efectos, y pretende financiar las siguientes actividades:

- **Visitar potenciales clientes en China.** Se destinarán USD 15.000 para visitar a potenciales clientes en China (Importadores y Distribuidores), con el fin de sostener reuniones de negocios con aquellos clientes que muestren interés en conocer el portafolio de vinos de autor de la Compañía. Es de suma importancia coordinar y planificar estas reuniones en forma anticipada desde Chile, previo al viaje a China. En relación con este punto, y en línea con la estrategia y el plan de marketing de la Compañía, durante estas reuniones se deberá dar a conocer el concepto de “vinos de autor chilenos”, la exclusividad

que significa contar con un portafolio de estas características, los precios competitivos que maneja **The Wine Booklet** en relación a vinos chilenos de similar calidad, transmitir que a la Compañía le interesa desarrollar una relación comercial de largo plazo, y que a través de esta empresa, podrán tener acceso a las últimas tendencias del vino del nuevo mundo, y en particular, del vino chileno.

- **Identificar el canal HORECA.** Aprovechando la instancia del viaje a China, será muy importante poder identificar el canal HORECA donde los productos serán comercializados y llegarán al consumidor final. Este es un punto relevante, ya que parte del plan de marketing de la Compañía, es entender cómo funciona el canal de venta (HORECA) en China, y comprender el comportamiento del consumidor final, ya que son estos los que generan la demanda. En este sentido, lograr desarrollar una relación estratégica con el canal HORECA, es fundamental para estimular la demanda y el consumo de los vinos de la Compañía. Como parte de la relación estratégica, **The Wine Booklet** ofrecerá catas de vino y degustaciones, y entregará un “*booklet*” en donde se detallarán los vinos de autor que componen el portafolio, la historia que existe “por detrás” de cada creación, potenciales maridajes, y cualquier otro atributo del vino que pueda captar el interés y fidelizar al consumidor final.
- **Participar en ferias de vinos “Premium” en China.** Se destinarán USD 10.000 para participar en ferias internacionales de vinos “*Premium*” en alguna de las principales ciudades y regiones de China. Por medio de la participación en estas ferias, **The Wine Booklet** podrá dar a conocer y posicionar el concepto de “vinos de autor chilenos”, desarrollar y ampliar la red de contactos, identificar en detalle a los competidores chilenos en China, desarrollar un análisis al detalle de los precios de la competencia y, en general, adquirir el “*know how*” de la industria del vino en el gigante asiático.
- **Ofrecer el portafolio de vinos a precios rebajados.** Se destinarán USD 5.000 por concepto de rebajas especiales a las primeras ventas de la Compañía, descuentos por volumen, regalos corporativos, entre otros. La idea es captar clientes importadores y distribuidores mediante ofertas atractivas que les hagan considerar incorporar dentro de sus portafolios de vinos, los productos de **The Wine Booklet**, y no solo por ser productos de calidad, sino también por tener precios competitivos.

Una vez operando, **The Wine Booklet** utilizará la exportación como medio de entrada al mercado del vino en China. Desde el punto de vista de la exportación, la Compañía tendrá un

rol activo, gestionando el envío de los productos a través de un operador logístico, y manteniendo la relación comercial directa con el cliente e importador en China.

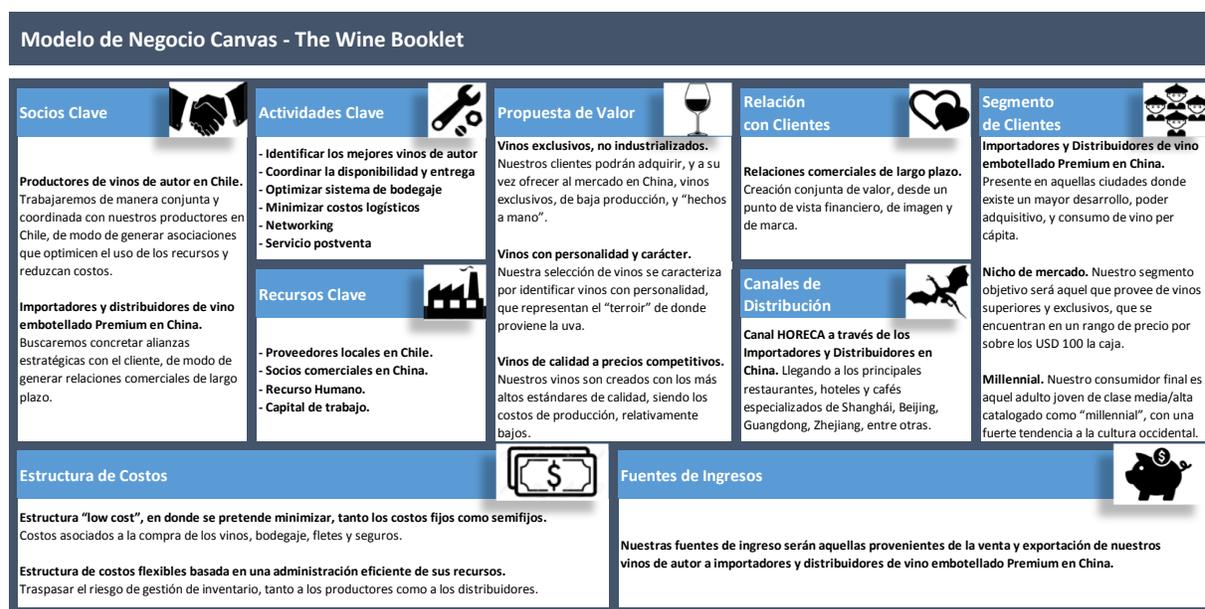
Adicionalmente, y como parte de la estrategia de entrada, la Compañía desarrollará alianzas estratégicas con los clientes e importadores de vino embotellado en China, generando lazos de confianza, donde la cooperación comercial sea vista como un objetivo común y como una misión de largo plazo, compartiendo tanto riesgos como beneficios.

Por último, y para que esta estrategia sea sostenible en el tiempo, se coordinarán reuniones comerciales con clientes y con potenciales clientes de distintas regiones de interés, entablando relaciones “face-to-face”.

### 3.2. Modelo de Negocio

The Wine Booklet utiliza el modelo de negocio “canvas” para describir la propuesta de valor, segmento de clientes, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos, actividades y socios claves, y estructura de costos.

Ilustración 5: Modelo de Negocio Canvas - The Wine Booklet.



Fuente: Elaboración propia.

La Ilustración 5 muestra el detalle del modelo de negocio “canvas” que utiliza la Compañía.

### 3.2.1. Propuesta de Valor

La idea central de la propuesta de valor, es poner a disposición de los clientes, un portafolio chileno de vinos independientes, más conocido como vinos de autor, en donde las principales características de los vinos son:

- **Vinos exclusivos, no industrializados.** Los clientes podrán adquirir, y a su vez ofrecer al mercado en China, vinos exclusivos, de baja producción, y “hechos a mano”; en otras palabras, podrán adquirir vinos no industrializados que representan una experiencia única.
- **Vinos con personalidad y carácter.** La selección de vinos se caracteriza por identificar vinos con personalidad, que representan el “*terroir*” de donde proviene la uva, y en donde su autor (enólogo), está 100% comprometido e involucrado de manera personal, en el diseño y supervisión de todos los procesos que se extienden desde el cultivo de la vid hasta la obtención del producto terminado.
- **Vinos de calidad a precios competitivos.** Los vinos son creados con los más altos estándares de calidad, y están potenciados por las bondades y condiciones inigualables que ofrece la tierra, sumado a los costos de producción que son relativamente bajos. El resultado: vinos de gran calidad, a precios competitivos.

Ilustración 6: Propuesta de Valor de The Wine Booklet.



Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 6 se puede apreciar que, además de las principales características de la propuesta de valor, esta también contiene 3 pilares fundamentales: cliente objetivo, necesidad que resuelve, y precio del producto. Se describen a continuación:

1. **Cliente.** Los clientes son todos aquellos importadores y distribuidores de vino embotellado “Premium” y exclusivos en China, con presencia en aquellas ciudades de mayor poder adquisitivo, y en donde existe un mayor consumo de vino per cápita; ciudades que son foco de desarrollo de negocios y turismo, es decir, Beijing, Shanghái, Guangzhou, Shenzhen, entre otras. El segmento objetivo será aquel nicho que provee de vinos que se encuentran en un rango de precio superior a los USD 100 la caja (12 botellas de 750 ml); que utiliza el canal “On-Trade” (canal HORECA) para distribuir sus vinos; y cuyo consumidor final, se define como aquellos adultos jóvenes de clase media-alta catalogados como “millennials”, que tienen una fuerte tendencia a la cultura occidental y gustan de vinos exclusivos.
2. **Necesidad.** Dar acceso a los clientes, a un portafolio de vinos de autor chileno, exclusivo, de gran calidad, y a precios competitivos; dándoles la posibilidad de diferenciarse del resto de los distribuidores de vinos “Premium” en China; y permitiéndole al consumidor final, adquirir un vino con carácter e historia, que le entregue una experiencia única, y lo acerque a las nuevas tendencias y cultura en torno al vino chileno, satisfaciendo hasta los paladares más exigentes (“millennials”).
3. **Precio.** El precio del portafolio de vinos será competitivo, y estará valorizado en cajas de 9 litros que contienen 12 botellas de 750 ml cada una (mix de vinos de autor). La caja se comercializará en USD 180, y el precio irá aumentando anualmente en 1%, debido a que los costos están en CLP. La determinación del precio de venta toma como supuesto, el precio promedio de una caja similar exportada que se encuentra en el rango de precio superior a los USD 100 la caja.

### 3.2.2. Segmento de Clientes

**The Wine Booklet** ha definido su segmento de clientes como todos aquellos importadores y distribuidores de vino embotellado “Premium” en China, con presencia en aquellas ciudades donde existe un mayor desarrollo, poder adquisitivo, y consumo de vino per cápita (para una mayor referencia, ver sección “2.3.2. Principales Ciudades Importadoras”).

Además, el segmento objetivo será aquel que provee de vinos superiores y exclusivos, que se encuentran en un rango de precio por sobre los USD 100 la caja (nicho de mercado), y que utiliza el canal “On-Trade”, para distribuir los vinos a hoteles, restaurantes y cafés especializados (canal HORECA).

Por último, el consumidor final es aquel adulto joven de clase media-alta catalogado como “*millennial*”, con una fuerte tendencia a la cultura occidental.

En este sentido, **The Wine Booklet** no llegará directamente al consumidor final, y tampoco desarrollará relaciones comerciales directas con el canal HORECA, sino que concentrará sus esfuerzos de venta en el importador y distribuidor de vino embotellado “*Premium*” en China, ejecutando transacciones comerciales B2B.

### 3.2.3. Canal de Distribución

**The Wine Booklet** utilizará a importadores y distribuidores de vino embotellado “*Premium*” en China, para que estos se encarguen de distribuir el portafolio de vinos de autor a través del canal HORECA, llegando a los principales restaurantes, hoteles y cafés especializados de las más grandes e importantes ciudades y provincias en China, tales como Shanghái, Beijing, Guangdong, Zhejiang, entre otras.

**Tabla 12: Canal de Distribución en China; Participación por Volumen, 2015.**

Canal	Participación %
On-Trade (HORECA)	51%
Cash, Carries & Warehouse Clubs	23%
eRetailers	22%
Food & Drinks specialists	1%
Other	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: MarketLine.

La Tabla 12 muestra que en China, la distribución de vino embotellado se lleva a cabo, principalmente, a través del canal HORECA, el cual representa una participación de 51% del volumen total distribuido con respecto a otros canales disponibles<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> “Wine in China”, Octubre 2016, MarketLine.

### 3.2.4. Relación con el Cliente

**The Wine Booklet** buscará desarrollar relaciones comerciales de largo plazo con sus clientes, siendo muy importante la creación conjunta de valor, desde un punto de vista financiero, de imagen y de marca. En este sentido, la Compañía se compromete a una constante búsqueda y renovación de su portafolio de vinos de autor, para ofrecer la última tendencia del vino chileno en el mercado Chino, como también, posicionar aquellas marcas con mayor demanda, y rotar aquellas con bajos niveles de venta.

### 3.2.5. Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingreso serán aquellas provenientes de la venta y exportación de los vinos de autor a importadores y distribuidores de vino embotellado “*Premium*” en China.

### 3.2.6. Recursos Claves

Para **The Wine Booklet**, es indispensable contar con los siguientes recursos claves:

- **Proveedores Locales.** Es fundamental poder contar con aquellos productores de vinos de autor nacionales, que cuentan con los estándares de calidad que la Compañía busca para incorporar en su portafolio, vinos que ofrezcan una propuesta distinta, única y novedosa de cara al cliente. También, la Compañía cree que es de suma importancia poder identificar aquellos productores que se encuentran en una etapa prematura de darse a conocer en el mercado internacional, para así ser los primeros en exportar y llevar estas nuevas tendencias al mercado del vino en China.
- **Socios Comerciales en China.** Es clave para el negocio, poder contar con uno o varios socios comerciales en China, ya sean importadores o distribuidores de vino embotellado “*Premium*”, que apoyen la iniciativa y crean en el emprendimiento de la Compañía.
- **Recurso Humano.** Para **The Wine Booklet**, el capital humano representa un recurso vital para hacer crecer al negocio y ganar en el mercado. En este sentido, la Compañía contará con un consultor de vino que pueda asesorar y recomendar a los mejores productores, enólogos y vinos de autor, para armar, completar y renovar, el portafolio de vinos. También, **The Wine Booklet** contará con un asesor experto del mercado del vino en China, que ayude a buscar y concretar alianzas con socios estratégicos en China. Por último, la Compañía incorporará a su equipo de staff a vendedores que se puedan comunicar tanto en inglés como en chino mandarín para generar confianza y cercanía con el cliente.

- **Capital de Trabajo.** Es clave para el negocio contar con los recursos económicos necesarios para poder operar y cubrir las necesidades de la empresa en el corto plazo, y de manera sustentable en el largo plazo. En este sentido, tanto las necesidades de financiamiento como el flujo de caja son claves para generar los recursos que permitan operar, reponer activos, pagar deudas y distribuir utilidades.

### 3.2.7. Actividades Claves

Para **The Wine Booklet**, las actividades claves son las siguientes:

- **Identificar los mejores vinos de autor** para generar el portafolio, y así poder elaborar el “*Booklet*”.
- **Coordinar**, tanto con los productores, la disponibilidad y cantidad de los vinos a producir para satisfacer la demanda, como también, coordinar con los clientes (importadores y distribuidores de vino embotellado “*Premium*” en China), la entrega de los productos.
- **Optimizar el sistema de bodegaje** para tener la menor cantidad de stock posible, y proyectar la demanda para no incurrir en costos adicionales.
- **Minimizar los costos logísticos** de exportación, y determinar el o los “*Incoterms*” a ser utilizados para comercializar el portafolio de vinos.
- **Desarrollar redes de contacto** (“*networking*”) en la industria del vino embotellado, tanto en China como en Chile, para promover la marca **The Wine Booklet**, y para posicionar el portafolio de vinos de autor, como el más exclusivo de Chile.
- **Entregar un servicio de postventa** y atención al cliente.

### 3.2.8. Socios Claves

Para poder ejecutar el modelo de negocios y potenciar la propuesta de valor, es fundamental contar con los siguientes socios claves o estratégicos:

- **Productores de Vinos de Autor en Chile.** La Compañía trabajará de manera conjunta y coordinada con los productores en Chile, de modo de generar asociaciones que optimicen el uso de los recursos y reduzcan costos.
- **Importadores y Distribuidores de Vino Embotellado “*Premium*” en China.** La Compañía buscará concretar alianzas estratégicas con el cliente, de modo de generar relaciones comerciales de largo plazo.

### 3.2.9. Estructura de Costos

**The Wine Booklet** posee una estructura de costos “*low cost*”, en donde pretende minimizar, tanto los costos fijos como semifijos, ya que los costos asociados a la compra de los vinos de autor, como también los costos asociados por concepto de bodegaje, fletes, y seguros, juegan un papel fundamental en los resultados y rentabilidad de la Empresa.

Por último, la Compañía mantendrá una estructura de costos flexibles basada en una administración eficiente de sus recursos, lo cual se traduce en traspasar el riesgo de gestión de inventario, tanto a los productores como a los distribuidores.

## 3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global

Como parte de su estrategia de crecimiento, **The Wine Booklet** concentrará sus esfuerzos en posicionar a la Compañía en las principales ciudades de China, ya que existe un tremendo potencial de crecimiento en el corto y mediano plazo, para el segmento de mercado en donde la Empresa tendrá su presencia.

En el primer año de ejercicio, **The Wine Booklet** pretende obtener el 1,5% de participación sobre el total de vino chileno embotellado que se exporta a China para el segmento cuyo precio es superior a los USD 100 la caja de 12 botellas cada una; para luego de manera progresiva durante los próximos 10 años, llegar al 3% de participación. Esto, considerando vender solo en aquellas ciudades chinas más desarrolladas, como Shanghái, Beijing y Guangdong. Dicho lo anterior, las posibilidades de crecer en China son amplias, ya que existen muchas ciudades al interior del país con gran potencial de crecimiento. Por lo tanto, la estrategia de crecimiento de la Compañía estará anclada al potencial aumento de la demanda por el vino chileno en China para los próximos años en el segmento mayor a USD 100 la caja.

En cuanto a alternativas de escalamiento, se visualizan las siguientes:

- **Estrategia de crecimiento en la región asiática**, como por ejemplo, en India, Singapur, Hong Kong, Malasia, etc., apalancado con la red de contactos que se pueda ir desarrollando en China.
- **Aumentar el mix de productos** con otras cepas, variedades y vinos de autor.
- Paralelamente, **penetrar mercados maduros como USA y UK**, a través de transacciones “*spot*”, que no necesariamente signifiquen desarrollar relaciones comerciales de largo plazo, con lo cual se podría minimizar costos de viajes y desarrollo de marcas.



## IV. Plan de Marketing

### 4.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos del plan de marketing se centrarán, principalmente, en el desarrollo de las siguientes actividades claves:

#### 1. Apertura y penetración del mercado del vino embotellado en China.

- Desarrollar relaciones de negocio con distribuidores e importadores cuyo principal canal de distribución hacia el consumidor final sea el HORECA.
- Foco en las principales urbes de China, tales como Shanghái, Beijing, Guangzhou, Shenzhen y Fujian (costa Este de China).

#### 2. Posicionamiento y reconocimiento de marca “The Wine Booklet”.

- Posicionar a **The Wine Booklet** en China, como aquella empresa que posee el portafolio de vinos de autor más exclusivo de Chile y Latinoamérica.
- Reconocer a **The Wine Booklet**, como una empresa que presta un servicio de excelencia en toda su cadena de valor.

#### 3. Aumentar participación de mercado, ventas y rentabilidad.

- Crecer anualmente, a una tasa superior en comparación a la competencia, en el segmento o nicho objetivo.
- Aumentar el volumen de ventas por medio del aumento del portafolio de vinos, proveedores y clientes.

### 4.2. Estrategia de Segmentación

En el mercado del vino en China, existen dos segmentos claramente definidos:

1. **Aquel segmento que consume vino local; y**
2. **Aquel segmento que consume vino importado.**

La razón de dicha diferenciación, se encuentra en el precio y calidad, ya que el precio y calidad de los vinos embotellados importados, son claramente superiores a los locales.

En relación a lo anterior, el principal segmento de la Compañía será aquel que consume vino embotellado importado en China; sin embargo, como este segmento es muy amplio, la

Empresa ha definido su estrategia de segmentación, como una **estrategia de nicho**, en donde el consumidor final es aquel adulto joven tipo “*millennial*”, de clase media-alta, y con una fuerte tendencia a la cultura occidental.

**The Wine Booklet** concentrará sus esfuerzos de venta en dicho segmento que está dispuesto a pagar más por un producto diferenciador y único, el cual valora los atributos inigualables que brinda un vino de autor, y más aún si proviene de un productor de vino del nuevo mundo como lo es Chile.

**Tabla 13: Exportación 2017 de Vino Embotellado Chileno a China por Rango de Precios.**

Exportación de vino embotellado por rangos de precios	Valor (Miles USD)	Participación (%)	Volumen (Miles Cajas)	Volumen (Miles Litros)	Participación (%)
Mayor a USD 100 por caja	\$ 15.951	6,4%	70	631	0,9%
Entre USD 60 y USD 99,9 por caja	\$ 20.717	8,3%	260	2.340	3,2%
Entre USD 40 y USD 59,9 por caja	\$ 34.085	13,6%	687	6.183	8,4%
Entre USD 30 y USD 39,9 por caja	\$ 51.391	20,5%	1.390	12.512	17,1%
Entre USD 20 y USD 29,9 por caja	\$ 89.263	35,6%	3.600	32.403	44,2%
Menor a USD 20 por caja	\$ 39.402	15,7%	2.142	19.282	26,3%
<b>Total Exportado a China</b>	<b>\$ 250.809</b>	<b>100,0%</b>	<b>8.149</b>	<b>73.344</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia con información de ODEPA.

La Tabla 13 refleja el segmento o nicho objetivo de la Compañía, el cual se encuentra en un rango de precio mayor a USD 100 la caja. Este segmento está valorizado en USD 15,9 millones, y su tamaño equivale a 70 mil cajas (631 mil litros).

Como ya se ha mencionado anteriormente, los clientes de la Compañía son aquellos importadores y distribuidores de vino embotellado “*Premium*” en China, cuyo foco es distribuir los vinos en las principales ciudades del gigante asiático, en donde existe un mayor poder adquisitivo, tendencia a la cultura occidental, y gusto por el vino importado.

Dentro de estos importadores y distribuidores, existe un pequeño grupo que busca diferenciarse de su competencia, ofreciendo vinos exclusivos que rescatan la última tendencia en torno a la cultura del vino. En este sentido, el rol de **The Wine Booklet** es proveer de los más exclusivos vinos de autor chilenos a estos importadores y distribuidores, para que se puedan diferenciar y, a la vez, satisfacer las necesidades del consumidor final.

### 4.3. Estrategia de Producto

La estrategia de producto que utiliza **The Wine Booklet** es la **diferenciación de producto**: vinos de autor.

El producto principal de la Compañía es su portafolio de vinos, el cual está compuesto por una variedad única de vinos de productores independientes, de autor chileno, no industrializados, lo cual los hace exclusivos.

Esta exclusividad viene dada por los siguientes atributos:

- **Calidad “Premium”.** Entendiendo por calidad “Premium”, vinos que tengan algún grado de reconocimiento local, ya sea en revistas especializadas de vino, prensa, redes sociales, blogs de “sommelier”, y catas de vino en general.
- **Carácter e historia.** Al ser vinos no industrializados, cada enólogo tiene la libertad de brindarle una personalidad única y distintiva a su creación, lo cual también incluye la selección del valle de origen, “terroir” y, finalmente, la cepa.
- **Baja producción.** La producción a baja escala, viene dada por la búsqueda de la excelencia por parte del productor. En términos generales, los productores de vinos de autor, no necesariamente son dueños de una viña o tierra, por lo tanto, su foco está en identificar y arrendar los mejores cuarteles que poseen las viñas locales, para luego producir sus vinos a baja escala.
- **Vanguardistas.** Por lo general, estos productores de vinos de autor trabajan con cepas de vino tinto no tradicionales, lo cual va en línea con las nuevas tendencias en torno al mundo del vino.

### 4.4. Estrategia de Precio

Como parte de su estrategia de precio, **The Wine Booklet** ha fijado un **precio competitivo** para ingresar a competir al mercado del vino en China: USD 180 la caja exportada.

Para definir el precio en el segmento objetivo, se determinó el precio promedio de exportación de vino embotellado de Chile hacia China para cada uno de los últimos 4 años, en el rango de precio sobre los USD 100 la caja exportada, siendo el precio promedio entre 2014 y 2017, USD 219 la caja.

Desde un punto de vista de estrategia de precios, la Compañía pretende ingresar al mercado del vino embotellado en China con un precio competitivo inferior que el promedio de los últimos 4 años, para penetrar y ganar participación de mercado en el corto plazo.

**Tabla 14: Comparativo Precio de Exportación Chile a China en Rango >100 USD la Caja.**

Segmento (Nicho): Mayor a USD 100 por Caja	Precio Caja (USD)
2017	228
2016	202
2015	245
2014	194
Promedio Últimos 4 Años	219
<b>The Wine Booklet</b>	<b>180</b>

Fuente: Elaboración propia con información de ODEPA.

Como se observa en la Tabla 14, el precio promedio de los últimos 4 años es USD 219 la caja exportada desde Chile a China en el segmento mayor a USD 100 la caja; sin embargo, **The Wine Booklet** utiliza un precio inferior al promedio y lo fija en USD 180 la caja exportada.

Además, la Compañía toma como referencia el precio de exportación de sus competidores, los cuales fluctúan entre USD 168 y USD 240 la caja exportada (para un mayor detalle, ver “Tabla 8: Comparativo Precios de la Competencia”).

## 4.5. Estrategia de Distribución

**The Wine Booklet** utilizará una estrategia de **distribución selectiva**, llegando a los más importantes hoteles, restaurantes y cafés especializados de Shanghái, Beijing, Guangdong, Zhejiang y Fujian.

Ya que la Compañía es una empresa que opera de negocio a negocio (B2B) y no directamente con el consumidor final (B2C), serán los importadores y distribuidores locales en China los encargados de hacer llegar el portafolio de vinos de autor al canal HORECA y, por ende, al consumidor final.

Desde un punto de vista geográfico, a la Compañía le interesa que sus clientes distribuyan los vinos en las ciudades que tengan un mayor consumo per cápita de vino, mayor poder adquisitivo, y que en términos generales, se encuentren en la costa Este de China.

Por último, y adicionalmente al canal de distribución tradicional, a **The Wine Booklet** también le interesa tener presencia en el canal de distribución “*e-commerce*”, pero de forma indirecta, a través de algún cliente importador o distribuidor en China.

## 4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación y ventas de **The Wine Booklet** se basa en 3 estrategias promocionales: **Marketing Directo con los importadores y distribuidores, foco en el consumidor final, y redes sociales.**

1. **Marketing Directo.** Esta estrategia pretende desarrollar la marca, ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos, entablando el diálogo directo con el importador y distribuidor en China. Dentro de las actividades de esta estrategia se encuentran, participación en ferias internacionales de vinos en China, gestionar visitas y reuniones de negocios para presentar el portafolio de vinos, participar en cámaras de comercio Chile-China con el apoyo de Wines of Chile o algún otro socio estratégico en China, entre otras.
2. **Foco en el Consumidor Final.** Esta estrategia pretende atraer al consumidor final, generando la necesidad de consumir el portafolio de vinos de autor en los distintos canales. En este sentido, es el consumidor final quien genera la demanda y, por ende, la rotación de los vinos, y no los importadores o distribuidores. Dentro de las actividades de esta estrategia se encuentra, la publicidad a través de alguna agencia de medios especializada en China, que ayude con la difusión del producto en los siguientes medios de comunicación:
  - Revistas especializadas de vinos.
  - Publicidad en medios de transporte público.
  - Promoción del “*Booklet*” mediante uso de promotoras y degustaciones en canal HORECA.
  - Stands promocionales en ferias y catas de vino.
3. **Medios Digitales y Redes Sociales.** Esta estrategia pretende darle visibilidad a la empresa, y posicionar, tanto a la marca “**The Wine Booklet**” en la mente del cliente, como al portafolio de vinos de autor en la mente del consumidor final. Dentro de las actividades de esta estrategia se encuentran, la elaboración y diseño de la página web de la Compañía, la cual contendrá la historia de la empresa, fundadores, misión, visión, contacto, y el compromiso que tiene la Empresa con la sustentabilidad y el medio ambiente, además de

poder encontrar el portafolio de vinos por autor, valle, cepas, maridaje e historia de sus productores. También, esta estrategia contempla las relaciones con la comunidad a través de noticias, uso de Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn, y redes sociales en China como WeChat, Baidu, Didi, Taobao, entre otras.

## **4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual**

### **4.7.1. Estimación de la Demanda y Proyecciones**

Para estimar la demanda y proyecciones de crecimiento anual, se utilizó información histórica de los últimos 5 años (2013-2017) en cuanto a las ventas de vino embotellado chileno en China para el rango de precio mayor a USD 100 la caja exportada. Además, se utilizó información histórica de los últimos 10 años (2007-2017) en cuanto a la tasa de crecimiento que ha experimentado el mercado del vino “Premium” en USA, siendo considerado USA como un mercado maduro.

La información histórica de las exportaciones chilenas de vino embotellado a China en los últimos 5 años, se utilizó para determinar la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR), la cual fue de 34,5% (CAGR histórico), y se tomó como supuesto este CAGR para determinar la demanda del año 1 (2018).

La información histórica de la tasa de crecimiento anual que ha experimentado la industria del vino “Premium” en USA durante los últimos 10 años, se utilizó para calcular un CAGR, el cual resultó en 11,5% (CAGR proyectado), y así emular el comportamiento que pudiese tener la industria del vino en China en el segmento superior a USD 100 la caja, y proyectar la demanda para los siguientes años (2019-2028).

Se utilizó el crecimiento de la industria del vino “Premium” en USA, porque este es considerado un mercado maduro, tomando como supuesto el comportamiento similar que pudiese experimentar la industria del vino en China en los próximos 10 años.

La decisión de utilizar este supuesto para proyectar la demanda de vino chileno en China en los próximos años, tiene un propósito conservador y realista, ya que la industria del vino en China debiese tender a comportarse como un mercado maduro en 10 años más, creciendo a tasas entre 5-12% (tasas en mercados maduros), y no a tasas de 35% (tasa actual en China).

**Tabla 15: Estimación de la Demanda y Proyección de Crecimiento Anual.**

USD FOB ('000)	2013	2014	2015	2016	2017						
Exportación Total de Chile de Vino Embotellado	1.362.555	1.422.249	1.443.376	1.427.482	1.520.237	<input type="checkbox"/> CAGR Histórico 2013-2017 = <b>34,5%</b> <input type="checkbox"/> CAGR Proyectado 2018-2028 = <b>11,5%</b> <input type="checkbox"/> Participación de Mercado ➤ <b>1,5%</b> (Año 1) ➤ <b>3,0%</b> (Año 11)					
>100 USD la Caja	73.340	76.700	96.300	90.200	96.700						
% sobre total exportado	5,4%	5,4%	6,7%	6,3%	6,4%						
Exportaciones chilenas a China de Vino Embotellado	90.467	110.577	163.192	193.182	250.809						
>100 USD la Caja	4.869	5.963	10.888	12.207	15.954						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Estimación Demanda / Tamaño Mercado (USD '000)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Ventas Proyectadas 2018 (>100 USD la Caja)	21.464										
Tasa de Crecimiento Proyectada 2018	35%										
Ventas Proyectadas 2019-2028 (>100 USD la Caja)		26.250	31.180	36.111	40.920	45.509	49.807	53.768	57.370	60.606	63.484
Tasa de Crecimiento USA Vinos Premium últimos 10 años		22%	19%	16%	13%	11%	9%	8%	7%	6%	5%
<b>Ventas Proyectadas 2018-2028 (&gt;100 USD la Caja)</b>	<b>21.464</b>	<b>26.250</b>	<b>31.180</b>	<b>36.111</b>	<b>40.920</b>	<b>45.509</b>	<b>49.807</b>	<b>53.768</b>	<b>57.370</b>	<b>60.606</b>	<b>63.484</b>
Tasa de Crecimiento	35%	22%	19%	16%	13%	11%	9%	8%	7%	6%	5%
<b>Estimación Ventas The Wine Booklet (USD '000)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
Participación de Mercado Proyectada (%)	1,5%	1,7%	1,8%	2,0%	2,1%	2,3%	2,4%	2,6%	2,7%	2,9%	3,0%
<b>Ventas Proyectadas (&gt;100 USD la Caja)</b>	<b>322</b>	<b>433</b>	<b>561</b>	<b>704</b>	<b>859</b>	<b>1.024</b>	<b>1.195</b>	<b>1.371</b>	<b>1.549</b>	<b>1.727</b>	<b>1.905</b>
Tasa de Crecimiento		35%	30%	25%	22%	19%	17%	15%	13%	12%	10%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 15 muestra la estimación de la demanda de vino embotellado chileno en China para el rango de precio superior a USD 100 la caja exportada, y las proyecciones de crecimiento anual para los próximos 10 años. Por último, se puede apreciar la participación de mercado que pretende conseguir la Compañía a medida que transcurren los años.

**The Wine Booklet** proyecta una demanda total que va desde USD 21,4 millones hasta los USD 63,4 millones en un periodo de 10 años, para el rango de precio superior a USD 100 la caja exportada, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) proyectada de 11,5%.

De esta demanda total, la Compañía pretende obtener el 1,5% de participación e ir aumentando paulatinamente hasta conseguir el 3% en un periodo de 10 años, lo cual significa comenzar con ventas que superan los USD 300 mil hasta llegar a ventas cercanas a los USD 2 millones en 10 años.

#### 4.7.2. Participación de Mercado

Para determinar la participación de mercado, se elaboró un árbol de desarrollo de la cuota de mercado<sup>12</sup> partiendo de una relación causa-efecto. Cada paso de este “árbol de desarrollo” indica cómo afecta la respuesta del cliente a la cuota de mercado de la Empresa. Por lo tanto,

<sup>12</sup> “Marketing Estratégico”, 4ta edición, Roger J. Best, Pearson Education.

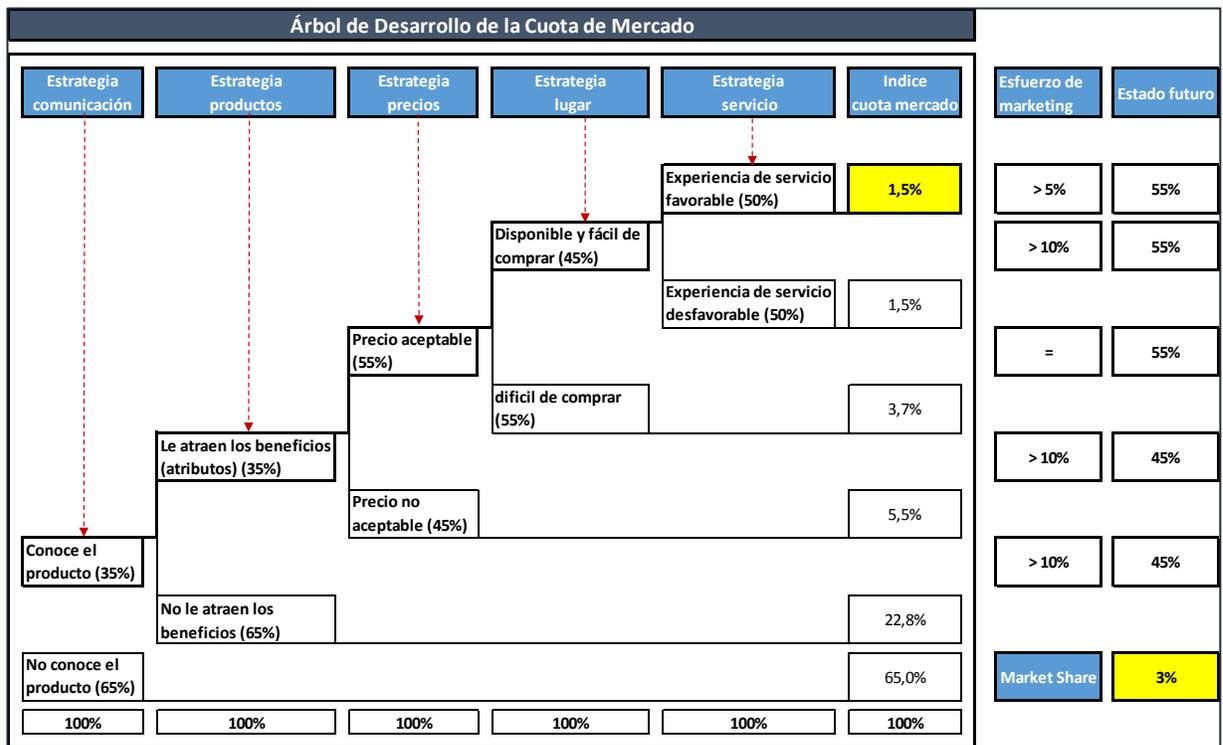
este índice de cuota de mercado inicial y potencial al año 10, es el resultado de la interacción de las acciones de marketing descritas en el capítulo “IV. Plan de Marketing”.

Para el inicio del proyecto, se ha estimado una participación de mercado del 1,5% y una participación de mercado potencial al final del proyecto de un 3%.

Los principales atributos sobre los cuales la Empresa debe enfocar su esfuerzo de marketing, lo cual ayudará a llegar al índice de participación de mercado potencial, son:

- **Estrategia de comunicación**, dando a conocer a la Empresa y a sus productos.
- **Estrategia de productos**, destacando los factores diferenciadores de los vinos de autor para que estos sean valorados por el cliente.
- **Estrategia de precios**, siendo consistente a lo largo del proyecto.
- **Estrategia de lugar**, siendo relevante posicionar los productos en la mente de los clientes y consumidores, mediante la disponibilidad y fácil acceso hacia los vinos.
- **Estrategia de servicio**, monitoreando que la experiencia de servicio al cliente sea favorable.

**Ilustración 8: Árbol de Desarrollo de la Cuota de Mercado.**



Fuente: Elaboración propia a partir del libro “Marketing Estratégico”, 4ta edición, Roger J. Best.

La Ilustración 8 muestra el árbol de desarrollo de la cuota de mercado de la Compañía, el cual comienza en 1,5% de “market share”, y mediante esfuerzos de marketing enfocados en estrategias de comunicación, producto, precio, lugar y servicio, finaliza en una cuota de 3%.

## 4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

The Wine Booklet destina el 15% de sus ventas para propósitos comerciales y de marketing. El monto resultante (porcentaje de las ventas) se distribuye entre sus 3 estrategias promocionales, alocando un 55% para **Marketing Directo**, 25% para su **Foco en el Consumidor Final**, y 20% para **Medios Digitales y Redes Sociales**.

Tabla 16: Presupuesto de Marketing.

USD		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ingresos por Venta		322.200	437.790	572.950	726.045	894.885	1.077.001	1.269.874	1.471.118	1.678.603	1.890.517	2.105.387
Comercial y Marketing (15% de las Ventas)	15%	47.750	64.881	84.911	107.600	132.622	159.612	188.195	218.020	248.769	280.175	312.018
Distribución Presupuesto de Marketing (USD)	%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Marketing Directo</b>	<b>55%</b>	<b>26.263</b>	<b>35.684</b>	<b>46.701</b>	<b>59.180</b>	<b>72.942</b>	<b>87.786</b>	<b>103.507</b>	<b>119.911</b>	<b>136.823</b>	<b>154.096</b>	<b>171.610</b>
Visitas y reuniones de negocio a China	30%	14.325	19.464	25.473	32.280	39.787	47.883	56.459	65.406	74.631	84.052	93.605
Participación en ferias internacionales de vino en China	20%	9.550	12.976	16.982	21.520	26.524	31.922	37.639	43.604	49.754	56.035	62.404
Suscripción a Cámara de Comercio Chile-China	5%	2.388	3.244	4.246	5.380	6.631	7.981	9.410	10.901	12.438	14.009	15.601
<b>Foco en el Consumidor Final</b>	<b>25%</b>	<b>11.938</b>	<b>16.220</b>	<b>21.228</b>	<b>26.900</b>	<b>33.156</b>	<b>39.903</b>	<b>47.049</b>	<b>54.505</b>	<b>62.192</b>	<b>70.044</b>	<b>78.005</b>
Stands promocionales en ferias y catas de vino	9%	4.298	5.839	7.642	9.684	11.936	14.365	16.938	19.622	22.389	25.216	28.082
Revistas especializadas	6%	2.865	3.893	5.095	6.456	7.957	9.577	11.292	13.081	14.926	16.810	18.721
Publicidad en medios de transporte público	6%	2.865	3.893	5.095	6.456	7.957	9.577	11.292	13.081	14.926	16.810	18.721
Promoción Booklet y degustaciones	4%	1.910	2.595	3.396	4.304	5.305	6.384	7.528	8.721	9.951	11.207	12.481
<b>Medios Digitales y Redes Sociales</b>	<b>20%</b>	<b>9.550</b>	<b>12.976</b>	<b>16.982</b>	<b>21.520</b>	<b>26.524</b>	<b>31.922</b>	<b>37.639</b>	<b>43.604</b>	<b>49.754</b>	<b>56.035</b>	<b>62.404</b>
Redes Sociales en China	11%	5.253	7.137	9.340	11.836	14.588	17.557	20.701	23.982	27.365	30.819	34.322
Redes Sociales (excluyendo China)	6%	2.865	3.893	5.095	6.456	7.957	9.577	11.292	13.081	14.926	16.810	18.721
Página web, mantención y upgrades	3%	1.433	1.946	2.547	3.228	3.979	4.788	5.646	6.541	7.463	8.405	9.361
Presupuesto de Marketing	100%	47.750	64.881	84.911	107.600	132.622	159.612	188.195	218.020	248.769	280.175	312.018

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 16 muestra el presupuesto de marketing y cronograma de la Compañía a lo largo de los años, como también la distribución del monto asignado para tales propósitos. En el primer año se destinan USD 48.330 distribuidos entre Marketing Directo, Foco en el Consumidor Final, y Medios Digitales y Redes Sociales, hasta llegar a un presupuesto de USD 315.808 en el último año. La distribución de los montos es la siguiente:

- **Marketing Directo:** USD 26.582 en año 1, y USD 173.694 en el último año.
- **Foco en el Consumidor Final:** USD 12.083 en año 1, y USD 78.952 en el último año.
- **Medios Digitales y Redes Sociales:** USD 9.666 en año 1, y USD 63.162 en el último año.

Para todas estas estrategias de comunicación y propósitos promocionales, **The Wine Booklet** utilizará su imagen corporativa. Para un mayor detalle, ver Anexo 10.

## V. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

El foco del área de operaciones es desarrollar y optimizar la gestión logística sin que esto signifique deteriorar la relación comercial con los proveedores y/o clientes. Para el primer año se estima vender un total de 30 pallets, 80 pallets al año 5 y 160 pallets al final del año 10. Para llevar a cabo el plan de operaciones de la Empresa, se requiere una inversión inicial de USD 270.000.

### 5.2. Flujo de Operaciones

Los eslabones de la cadena logística son: **1. Vinos de Autor; 2. The Wine Booklet; 3. Puerto de Valparaíso; 4. Puerto de Shanghái; 5. Importadores y Distribuidores en China; y 6. Canal HORECA.**

### 5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Se ha definido un plan de desarrollo e implementación para la puesta en marcha del proyecto, donde las actividades claves están dadas por la constitución de la Empresa y su imagen corporativa, por la búsqueda de proveedores que cumplan con el perfil de la Compañía, búsqueda de clientes y viajes a China para desarrollar las relaciones comerciales, “*set-up*” de infraestructura, inversiones y contratación de personal.

### 5.4. Dotación

La dotación de la Empresa se ha diseñado en función de su crecimiento orgánico desde el año 0 hasta el año 10. Al final del año 10, se ha proyectado que la dotación de la Empresa debiese contar con aproximadamente 10 colaboradores administrativos, más un par de colaboradores ayudando en la gestión de bodega.

**Para mayor detalle de este capítulo dirigirse a la Parte II del plan de negocios.**

## VI. Equipo del Proyecto

### 6.1. Equipo Gestor

Los dos socios fundadores, Christian Nuñez y Mario Rodríguez tendrán cargos de directores ejecutivos, quienes asumirán la responsabilidad de la puesta en marcha, implementación, desarrollo y consolidación del plan de negocios.

### 6.2. Estructura Organizacional

**The Wine Booklet** tendrá una estructura organización vertical, que estará liderada por su **Gerente General**, quien tendrá a cargo la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia Comercial y Marketing, y la Gerencia de Operaciones y Exportaciones. El **Gerente General** deberá asegurar el cumplimiento del plan de negocios, monitorear el cumplimiento del presupuesto, y velar por el crecimiento sustentable de la Compañía.

### 6.3. Incentivos y Compensaciones

El plan de compensaciones e incentivos de la Empresa se ha definido en 2 partes, una fija y otra variable, lo anterior, alineado a las prácticas de mercado habituales en la industria del Consumo y *“Retail”*.

La compensación variable aplicará solo para el área comercial y ventas, quienes tendrán una parte de su sueldo en función de un cumplimiento de metas. Estas metas se definirán en la puesta en marcha de la Empresa y podrán variar año a año, dependiendo de las necesidades de la Compañía.

Preliminarmente, se ha modelado un incentivo variable, el cual representa para cada año, aproximadamente el 1% de los ingresos por ventas de la Compañía.

**Para mayor detalle de este capítulo dirigirse a la Parte II del plan de negocios.**

## **VII. Plan Financiero**

### **7.1. Inversión Inicial**

Para la puesta en marcha del proyecto, se requiere una inversión inicial de USD 270.000 más un requerimiento de capital extra de USD 30.000, es decir, USD 300.000 en total.

### **7.2. Estimación de Ingresos, Costos y Gastos**

#### **7.2.1. Proyección de Ingresos por Venta**

En el año 1, se pretende vender 1.790 cajas de vinos de autor que contienen 12 botellas de 750 ml cada una, a un valor de USD 180 la caja, proyectando ingresos por USD 322 mil.

#### **7.2.2. Proyección de Costos de Venta**

En el año 1, se pretende vender 1.790 cajas de vinos de autor, a un costo de USD 75,02 la caja, proyectando costos de venta por USD 134 mil.

#### **7.2.3. Proyección de Gastos de Administración y Venta**

En el año 1, los gastos de administración ascienden a USD 126.809, y los gastos de venta a USD 60.630, totalizando USD 187.439 por concepto de gastos de administración y venta.

### **7.3. Estados Financieros**

#### **7.3.1. Estado de Resultado**

**The Wine Booklet** proyecta su estado de resultado en base a los ingresos y costos de operación previamente proyectados, para determinar su resultado operacional.

#### **7.3.2. Balance**

Para proyectar el Balance, se han considerado los siguientes supuestos relacionados con: 1. Cuentas x Cobrar; 2. Cuentas x Pagar; y 3. Inventarios.

### 7.3.3. Flujo de Caja

Considerando el estado de resultado y el balance general, se determinó el Flujo de Caja generado por el proyecto.

## 7.4. Costo de Capital

Para calcular el costo de capital o tasa de descuento del proyecto, la Compañía utiliza el “*Capital Asset Pricing Model*” (CAPM), adicionando un Premio por riesgo adicional que denominaremos **Premio por Riesgo de Startup**. La tasa de descuento del proyecto es 14%.

## 7.5. Evaluación Financiera del Proyecto

El VAN del proyecto es USD 475.382, y la TIR 29%. Para calcular el valor residual se ha utilizado la fórmula del valor presente de una perpetuidad creciente. Como resultado, obtenemos un valor residual de USD 1.777.671. El “*Payback*” del proyecto es entre 5 a 6 años.

## 7.6. Ratios Financieros

**The Wine Booklet** ha calculado sus ratios de liquidez, ratios de actividad, ratios de endeudamiento y ratios de rentabilidad para medir la capacidad de la empresa para generar riqueza. Adicionalmente, la Compañía determina tanto el crecimiento de sus ventas, activos y utilidades, como también, su eficiencia y productividad.

## 7.7. Análisis de Sensibilidad

**The Wine Booklet** ha desarrollado un análisis de sensibilidad, en donde ha considerado distintos escenarios – pesimistas y optimistas – y supuestos en las ventas proyectadas y en su tasa de descuento, con el fin de sensibilizar y proyectar cómo estos cambios pudiesen afectar la evaluación financiera del proyecto.

**Para mayor detalle de este capítulo dirigirse a la Parte II del plan de negocios.**

## VIII. Riesgos Críticos

Estos se han definido como aquellos factores que pueden tener una alta probabilidad de ocurrencia en el corto plazo, y que pueden tener un alto impacto en la sustentabilidad y/o rendimiento del negocio en el largo plazo.

### 8.1. Definición de Riesgos

Los factores de riesgos se han agrupado en tres categorías: **1. Riesgos de Mercado:** aquellos riesgos externos que pueden tener una incidencia directa en el negocio de la Compañía; **2. Riesgos Financieros:** aquellos riesgos que puedan surgir de alguna transacción esperada o de algún derecho u obligación contractual con una tercera parte, y que dé origen a una contraprestación monetaria; y **3. Riesgos Operacionales:** aquellos riesgos relacionados netamente con la gestión de la Empresa, lo cual puede ser a nivel de procesos internos, como también, aquellos donde se utiliza el servicio de terceras partes.

### 8.2. Plan de Gestión y Mitigación de Riesgos

Para elaborar planes de mitigación, y así poder gestionar los riesgos, **The Wine Booklet** ha elaborado una matriz de riesgos, la cual deberá ser monitoreada y actualizada, por lo menos, una vez al año. Esta matriz clasificará los riesgos desde el punto de vista del impacto que tienen sobre la Compañía, y de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia en el corto plazo.

**The Wine Booklet** necesita tomar acciones de mitigación y gestionar de manera inmediata los siguientes riesgos críticos: **1. Riesgos de Mercado:** Precios de proveedores (costos) y precios de venta (ingresos), y Riesgo cultural; **2. Riesgos Financieros:** Volatilidad de tipo de cambio; y **3. Riesgos Operacionales:** Gestión de la cadena de suministro (“*end-to-end*”).

### 8.3. Plan de Salida

Como parte de la gestión de riesgos, también se ha diseñado un plan de salida (“*exit plan*”) por alguna posible inviabilidad del negocio en el largo plazo o por problemas de empresa en marcha (“*going concern*”).

**Para mayor detalle de este capítulo dirigirse a la Parte II del plan de negocios.**

## IX. Propuesta Inversionista

La estrategia de financiamiento de este proyecto no contempla una estructura de deuda con terceras partes, por lo que será financiado solo con el capital de los socios fundadores, más algún otro socio inversionista.

El rol de los socios fundadores será llevar a cabo el proyecto y generar valor para la Empresa, con el fin de poder vender el negocio al término del proyecto. La venta del negocio se efectuaría a algún competidor o actor relevante del mercado local o internacional.

El mensaje hacia los inversionistas es invertir en **The Wine Booklet** por las siguientes razones: 1. equipo profesional con experiencia; 2. barreras de salida bajas; 3. Oferta innovadora y diferenciadora; 4. Mercado en crecimiento; y 5. El proyecto genera un VAN de USD 475 mil y una TIR de 29% con un *“Payback”* de 5 a 6 años.

La inversión inicial requerida para materializar el proyecto es USD 300 mil, de los cuales se requiere un aporte por parte del inversionista de USD 120 mil, lo cual representa el 40% de la inversión inicial, por lo cual, al inversionista se le ofrece un 40% de propiedad de la Empresa, con derecho al 30% sobre los flujos anuales generados por el proyecto.

Adicionalmente, el inversionista tendrá derecho al 40% sobre el valor de venta de la Compañía, como también, la opción preferente de comprar la Empresa al finalizar el proyecto en el año 10 (último periodo).

**Para mayor detalle de este capítulo dirigirse a la Parte II del plan de negocios.**

## X. Conclusiones

De acuerdo con la elaboración del plan de negocio para el proyecto “The Wine Booklet”, se concluye y se aconseja **invertir en el proyecto dado su viabilidad y rentabilidad.**

La decisión de inversión se sustenta bajo el análisis y estudio desarrollado para la industria del vino embotellado en China, en donde podemos destacar lo siguiente:

### 1. Crecimiento actual de la Industria del vino en China y sus perspectivas para los próximos años:

- Tasa de crecimiento de la industria CAGR de 35% desde 2013 a la fecha.
- Expectativa de crecimiento estable hasta alcanzar un crecimiento de mercado más maduro como el CAGR de la industria del vino “Premium” en USA (12% últimos 10 años).

### 2. Patrón de consumo y cambio cultural en China:

- Aumento de demanda por vinos extranjeros, los cuales son considerados como “Premium” por el consumidor chino.
- El consumidor chino tipo “millennial” se ha vuelto cada vez más exigente en sus patrones de compra.
- Tendencia hacia la occidentalización de la cultura China como consecuencia del aumento en el poder adquisitivo.

### 3. Posicionamiento de la imagen país Chile en China con relación al vino:

- Chile es el tercer exportador de vino al mercado chino, solo por debajo de Francia y Australia, alcanzando el 13,5% del mercado total del vino embotellado importado en el gigante asiático en 2017.

### 4. Boom de la industria del vino independiente (vinos de autor) en Chile:

- En Chile existe un gran movimiento de productores de vinos independientes de gran calidad y vanguardistas, más conocidos como “vinos de autor”.
- El nuevo modelo de negocio para la elaboración de vino, no requiere tener un campo ni cuidar del activo biológico (reducción de costos y selección de uvas).
- Los productores independientes en Chile no han desarrollado ni posicionado el concepto de vinos de autor chilenos en China.

## 5. Oportunidad de negocio:

- El poder identificar la mejor selección de vinos de autor chilenos, para luego crear un portafolio de vinos de autor que satisfaga las necesidades y capte el interés del consumidor en China, genera una excelente oportunidad de negocio, al tratarse de un producto diferenciador único, llamativo y novedoso, que representa la nueva tendencia de los vinos del “nuevo mundo”, y en particular de Chile, en el mercado del vino en China.

## 6. Equipo gestor:

- El proyecto “**The Wine Booklet**” será desarrollado y administrado por un equipo de profesionales con experiencia y habilidades complementarias que le dan solidez y aseguran el éxito del emprendimiento.

### 1. Principales indicadores financieros del proyecto y oferta al inversionista:

Proyecto	
Valor Actual Neto (VAN)	USD 475.382
Tasa Interna de Retorno (TIR)	29%
Retorno Sobre la Inversión (ROI) en año 10	79%
Margen Bruto Promedio 10 años	54%
Inversión Inicial	USD 300.000
Plazo de Recuperación (Payback)	5 a 6 años
Inversionista	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	24%
Retorno Sobre la Inversión (ROI) en año 10	59%
Inversión Inicial	USD 120.000

- Para poder llevar a cabo el proyecto, se requiere de una inversión inicial de USD 300.000, los cuales serán utilizados para compra de terreno y construcción de bodega, compra de vehículos, equipos computacionales, mobiliario y “*Layout*” (diseño), y para destinar un capital extra que será utilizado como estrategia de entrada.
- El proyecto genera un VAN de USD 475.382 y una tasa interna de retorno (TIR) de 29%, y su plazo de recuperación o “*Payback*” es entre 5 a 6 años. Además, se estima un retorno sobre la inversión (ROI) de 79% en el año 10.
- Por último, el proyecto se llevará a cabo por profesionales y ejecutivos muy competentes, y con gran experiencia en la industria del vino tanto en Chile como en China, ofreciendo un respaldo sumamente importante al inversionista.

## Bibliografía

- “State of The Vitiviniculture World Market”, Abril de 2018, OIV.
- “The IWSR Vinexpo Report 2011-2021”, VINEXPO.
- “Boletín del vino”, Enero de 2018, ODEPA, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile.
- “Los consumidores millennials en China”, Mayo 2018, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín, ICEX España Exportación e Inversiones.
- “State of the Wine Industry 2018”, Silicon Valley Bank.
- “El mercado del vino en China”, Diciembre 2015, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Cantón, ICEX España Exportación e Inversiones.
- “Estudio Imagen de Chile en China”, Agosto 2017, Gerencia de Planificación Estratégica, Imagen de Chile, Marca Chile.
- “Comisión Nacional del Vino”, Junio 2018, ODEPA, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile.
- “50 preguntas para entender el mercado chino”, Mayo 2017, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Cantón, ICEX España Exportación e Inversiones.
- “Wine in China”, Octubre 2016, MarketLine.
- “Assessment of China’s Wine Market 2017”, Abril 2017, Smart Research Insights.
- “China Wine Market Seminar”, Enero 2018, Sophie Liu, Wine Consultant.
- “China’s Alcoholic Beverages Market”, 2017, Mersol & Luo.
- “Still & Sparkling Wine Market in China-Market Snapshot to 2021”, Enero 2018, GlobalData.
- “Wine Market in China to 2021”, Septiembre 2017, Global Research & Data Services.
- “Marketing Estratégico”, 4ta edición, Roger J. Best, Pearson Education.
- <https://www.movi.cl/>
- <https://tandem.wine/>
- <https://www.rawwine.com/>
- <https://www.cultivarwines.com.au/>
- <https://www.wine-searcher.com/>
- <http://www.winesofchile.org/>
- <https://www.prochile.gob.cl/>
- <http://english.customs.gov.cn/>
- <http://www.stats.gov.cn/>
- <https://www.thedrinksbusiness.com/>

# Anexos

Anexo 1: Países que consumen más vino en el mundo (en millones de hectolitros).

<i>mhl</i>	2013	2014	2015	2016 <sup>b</sup>	2017 <sup>c</sup>	2017/2016 Variation in volume	2017/2016 Variation in %
United States	30.8	30.6	30.9	31.7	32.6	0.9	2.9%
France	27.8	27.5	27.3	27.1	27.0	-0.1	-0.4%
Italy	20.8	19.5	21.4	22.4	22.6	0.2	0.9%
Germany	20.4	20.3	19.6	20.1	20.2	0.1	0.3%
China*	16.5	15.5	16.2	17.3	17.9	0.6	3.5%
United Kingdom	12.7	12.6	12.7	12.9	12.7	-0.2	-1.4%
Spain	9.8	9.9	10.0	9.9	10.3	0.3	3.1%
Argentina	10.4	9.9	10.3	9.4	8.9	-0.5	-5.2%
Russia	10.4	9.6	9.2	9.1	8.9	-0.2	-2.5%
Australia	5.4	5.4	5.5	5.5	5.8	0.3	4.9%
Canada	4.9	4.7	4.9	5.0	4.9	-0.1	-1.7%
Portugal	4.2	4.3	4.8	4.6	4.5	-0.1	-2.0%
South Africa	3.7	4.0	4.3	4.4	4.5	0.1	2.4%
Romania	4.6	4.7	4.0	3.8	4.1	0.3	8.5%
Japan	3.4	3.5	3.5	3.5	3.5	0.0	0.0%
Netherlands	3.3	3.4	3.5	3.4	3.5	0.1	2.2%
Brazil	3.5	3.2	3.3	3.1	3.3	0.2	6.0%
Belgium	2.9	2.7	3.0	3.0	3.0	0.0	0.0%
Switzerland	2.7	2.8	2.9	2.8	2.8	0.0	0.0%
Austria	2.8	3.0	2.4	2.4	2.5	0.1	4.4%
Hungary	2.0	2.3	2.2	2.3	2.4	0.1	4.5%
Sweden	2.4	2.3	2.4	2.4	2.4	0.0	-0.3%
Greece	3.0	2.6	2.4	2.3	2.3	0.0	1.4%
Chile	2.9	3.0	2.6	2.4	2.2	-0.2	-9.6%
Serbia	2.3	2.4	2.4	2.8	2.2	-0.6	-21.3%
Czech Rep.	1.6	1.6	1.9	1.9	1.8	-0.1	-5.5%
Denmark	1.6	1.6	1.6	1.6	1.5	0.0	-2.4%
Poland	0.9	1.0	1.1	1.1	1.2	0.1	7.3%
Croatia	1.4	1.2	1.1	1.2	1.1	-0.1	-8.9%
<b>World</b>	<b>243</b>	<b>240</b>	<b>241</b>	<b>242</b>	<b>243</b>	<b>1.7</b>	<b>0.7%</b>

Fuente: OIV.

**Anexo 2: Exportaciones de vinos chilenos con denominación de origen por país de destino.**

País	Volumen (miles de litros)				Valor (miles de USD FOB)				
	enero - diciembre				enero - diciembre				
	2015	2016	2017	Var. % 17/16	2015	2016	2017	Var. % 17/16	% Part.2017
China	49.375	56.767	73.344	29,2%	163.192	193.182	250.809	29,8%	16,5%
Japón	50.785	49.335	54.717	10,9%	147.332	137.402	151.234	10,1%	9,9%
Brasil	37.436	42.407	49.408	16,5%	111.594	120.518	143.228	18,8%	9,4%
Estados Unidos	40.695	38.757	38.066	-1,8%	157.687	144.829	135.178	-6,7%	8,9%
Reino Unido	56.864	57.343	52.670	-8,1%	162.527	147.723	133.902	-9,4%	8,8%
Holanda	28.750	33.796	31.986	-5,4%	82.720	96.078	93.828	-2,3%	6,2%
Canadá	14.135	14.925	16.505	10,6%	62.938	64.144	68.657	7,0%	4,5%
Irlanda	13.623	14.931	14.489	-3,0%	39.374	42.503	43.215	1,7%	2,8%
Corea del Sur	8.467	8.558	8.445	-1,3%	38.003	37.675	36.767	-2,4%	2,4%
México	12.854	13.933	12.578	-9,7%	35.708	35.974	36.216	0,7%	2,4%
SUB - TOTAL	312.983	330.752	352.208	6,5%	1.001.077	1.020.028	1.093.034	7,2%	71,9%
OTROS PAÍSES	124.772	120.315	124.985	3,9%	442.299	407.454	427.203	4,8%	28,1%
TOTAL	437.756	451.067	477.193	5,8%	1.443.376	1.427.482	1.520.237	6,5%	100%

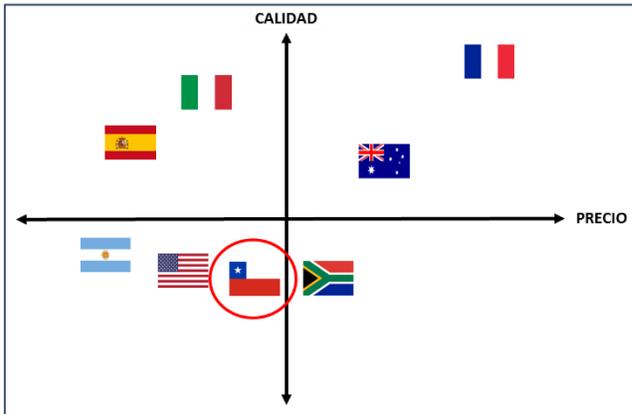
Fuente: ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas.

**Anexo 3: Los 10 principales países proveedores de vino a China, 2016-2020e (en millones de cajas).**

排名	Country	2016 年	2020 年	涨幅
1	France	22.2	32.85	47.97%
2	Australia	8.58	18.99	121.33%
3	Spain	7.75	16.7	115.48%
4	Chile	6.38	16.58	159.87%
5	Italy	2.62	3.05	16.41%
6	USA	1	1	0.00%
7	South Africa	0.86	0.98	13.95%
8	Portugal	0.82	0.99	20.73%
9	Argentina	0.62	0.8	29.03%
10	Germany	0.46	0.63	36.95%
Unit: mln cases ( 12*75cl )				

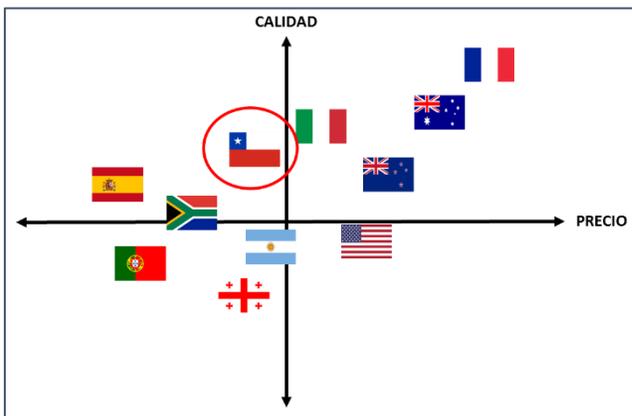
Fuente: "China Wine Market Seminar", 22 de Enero de 2018, Sophie Liu, Consultora de Vinos.

**Anexo 4: Mapa Perceptual Competidores 2012.**



Fuente: Embajada de España en China.

**Anexo 5: Mapa Perceptual Competidores 2017.**



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 6: Imagen de Chile en China.**



Fuente: Gerencia de Planificación Estratégica, Imagen de Chile.

## Anexo 7: Listado de Viñateros Independientes Chilenos.

Viña	Autor	Página Web
Bodega Montsecano	Julio Donoso	<a href="http://www.montsecano.com/">http://www.montsecano.com/</a>
Cacique Maravilla	Manuel Moraga Gutierrez	<a href="https://www.caciquemaravilla.cl/">https://www.caciquemaravilla.cl/</a>
Clos Andino	José Luis Martín-Bouquillard	<a href="http://www.closandino.cl/">http://www.closandino.cl/</a>
Curauma Wines	Roberto Millán	<a href="http://www.curaumawines.cl/">http://www.curaumawines.cl/</a>
Flaherty Wines	Ed Flaherty y Jenny Hoover	<a href="http://flahertywines.com/">http://flahertywines.com/</a>
Garage Wine Co.	Pilar Miranda	<a href="https://garagewineco.cl/">https://garagewineco.cl/</a>
Gillmore Wines	Andrés Sánchez	<a href="http://gillmorewines.cl/">http://gillmorewines.cl/</a>
InsTinto Wines	Felipe Riveros	<a href="http://www.insintowines.cl/">http://www.insintowines.cl/</a>
Javiera Ortúzar	Javiera Ortúzar	<a href="https://www.javieraortuzar.cl/">https://www.javieraortuzar.cl/</a>
Kingston Family Vineyards	Amael Orrego and Byron Kosuge	<a href="https://www.kingstonvineyards.com/">https://www.kingstonvineyards.com/</a>
La Despensa Boutique Winery	Matt Ridgway y Ana Cattán	<a href="https://www.ladespensaboutique.com/">https://www.ladespensaboutique.com/</a>
Laura Hartwig Premium Wines	Alejandro Hartwig Bisquertt	<a href="http://www.laurahartwig.cl/">http://www.laurahartwig.cl/</a>
Maturana Wines	José Ignacio Maturana	<a href="http://www.maturana-wines.cl/">http://www.maturana-wines.cl/</a>
Moretta Wines	Natalia Poblete y María José Ortúzar	<a href="https://www.morettawines.cl/">https://www.morettawines.cl/</a>
Mujer Andina	Andrea Paola Jure Duarte	<a href="http://mujerandina.cl/">http://mujerandina.cl/</a>
Nerkihue Vineyards	Alberto Eckholt	<a href="http://www.nerkihue.com/">http://www.nerkihue.com/</a>
OC Wines	Ornella Pastene	<a href="http://www.ocwines.cl/">http://www.ocwines.cl/</a>
OWM Wines	Jaime Núñez y José Antonio Bravo	<a href="http://www.owmwines.cl/">http://www.owmwines.cl/</a>
P.S. Garcia	Felipe García, Patricio y Sergio Mendoza	<a href="http://www.psgarcia.cl/">http://www.psgarcia.cl/</a>
Pandolfi Price	Enzo Pandolfi	<a href="http://pandolfiprice.cl/">http://pandolfiprice.cl/</a>
Polkura	Sven Bruchfeld y Gonzalo Muñoz	<a href="http://www.polkura.cl/">http://www.polkura.cl/</a>
Schwaderer Wines	Constanza Schwaderer	<a href="https://www.schwadererwines.com/">https://www.schwadererwines.com/</a>
Trabun Wines	Sergio Avendaño	<a href="https://www.trabunwines.cl/">https://www.trabunwines.cl/</a>
Tringario	José González y Trinidad Fuenzalida	<a href="http://www.tringario.com/">http://www.tringario.com/</a>
Trueke Wines	Barón Von Trueke	<a href="http://truekewines.com/">http://truekewines.com/</a>
Vidacycle	Familia Vidacycle	<a href="https://vidacycle.com/">https://vidacycle.com/</a>
Villalobos Wine	Familia Villalobos	<a href="http://www.villaloboswine.cl/">http://www.villaloboswine.cl/</a>
Villard Fine Wines	Charlie Villard	<a href="http://www.villard.cl/">http://www.villard.cl/</a>
Vinos Roberto Henríquez	Roberto Henríquez	<a href="http://www.robertohenriquez.com/">http://www.robertohenriquez.com/</a>
Viña Acróbata	Jaime Roselló	<a href="http://www.apaltachile.cl/">http://www.apaltachile.cl/</a>
Viña Armidita	Gudelio Ramírez Muñoz	<a href="http://armidita.cl/">http://armidita.cl/</a>
Viña Attilio & Mochi	Marcos Attilio y Angela Mochi	<a href="http://attiliomochi.com/">http://attiliomochi.com/</a>
Viña Buzeta	Eduardo Buzeta	<a href="https://vinabuzeta.cl/">https://vinabuzeta.cl/</a>
Viña Catrala	Felipe Rodríguez	<a href="https://www.catrala.cl/vinos.php">https://www.catrala.cl/vinos.php</a>
Viña Clos Santa Ana	Luiz Allegretti	<a href="https://www.clossantaana.com/">https://www.clossantaana.com/</a>
Viña González Bastías	José Luis Gómez Bastías	<a href="http://www.vinosgonzalezbastias.com/">http://www.vinosgonzalezbastias.com/</a>
Viña La Reserva de Caliboro	Francesco Marone Cinzano	<a href="http://erasmo.bio/">http://erasmo.bio/</a>
Viña Lagar de Codegua	Benjamín Leiva	<a href="http://www.lagardecodegua.cl/">http://www.lagardecodegua.cl/</a>
Viña Maurizio Garibaldi	Maurizio Garibaldi	<a href="http://www.maurizogaribaldi.com/">http://www.maurizogaribaldi.com/</a>
Viña Meli	Adriana Cerda	<a href="http://www.meli.cl/">http://www.meli.cl/</a>
Viña Riveras del Chillán	Gonzalo Chandía Tolosa	<a href="http://riverasdelchillan.cl/">http://riverasdelchillan.cl/</a>
Viña Rukumilla	Angélica Grove y Andrés Costa	<a href="https://rukumilla.com/">https://rukumilla.com/</a>
Viña TIPAUME	Familia Pouzet-Grez	<a href="http://www.tipaume.cl/">http://www.tipaume.cl/</a>
Viña von Siebenthal	Mauro von Siebenthal	<a href="http://vinavonsiebenthal.com/">http://vinavonsiebenthal.com/</a>
Viña Zaranda	Juan Ignacio Acuña y Catalina Ugarte	<a href="http://www.zaranda.cl/">http://www.zaranda.cl/</a>
Vultur Wines	Daniel Miranda	<a href="https://www.vulturwines.cl/">https://www.vulturwines.cl/</a>

Fuente: Elaboración propia con información de MOVI, Tandem Wines, RAW WINE y Cultivar.

### Anexo 8: Comparativo Márgenes de la Competencia.

Comparativo Margenes de la Competencia	 	CONCHA Y TORO	<i>Santa Rita</i>	LOS VASCOS
Margen Bruto	53,8%	36,0%	39,7%	47,4%
Margen Operacional	11,3%	9,6%	10,4%	19,5%
Margen Neto	8,3%	7,7%	8,0%	14,8%

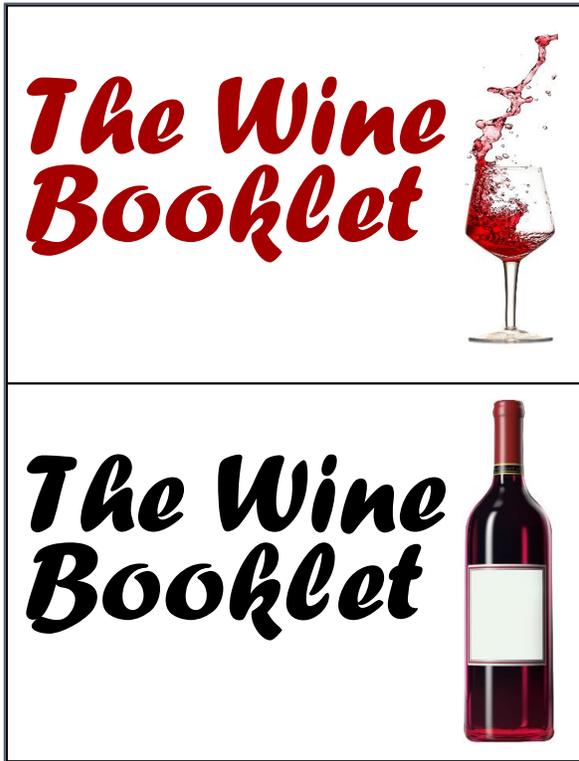
Fuente: Elaboración propia con información de Estados Financieros de la competencia.

### Anexo 9: Comparativo Precios de la Competencia; Precio Importador, “Retail” y HORECA.

Competidores en China		 	CONCHA Y TORO	<i>Santa Rita</i>	CASABLANCA <sup>VINA</sup>	LOS VASCOS	Casa Lapostolle	TORRES
Precio por Botella (en USD)	Vino Precio	The Wine Booklet	Marques de Casa Concha	Casa Real	Nimbus	Reserve Speciale	Cuvee Alexandre	Cordillera
Importador	-	\$ 15	\$ 18	\$ 14	\$ 20	\$ 19	\$ 19	\$ 20
Retail	x 2	\$ 30	\$ 36	\$ 28	\$ 39	\$ 37	\$ 37	\$ 40
HORECA	x 3	\$ 45	\$ 54	\$ 42	\$ 59	\$ 56	\$ 56	\$ 60

Fuente: wine-searcher.com

Anexo 10: Imagen Corporativa de The Wine Booklet.



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 11: Detalle Gastos de Administración y Venta.

USD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Gastos de Administración</b>	<b>126.809</b>	<b>150.710</b>	<b>161.117</b>	<b>198.603</b>	<b>203.162</b>	<b>219.770</b>	<b>262.699</b>	<b>264.711</b>	<b>266.786</b>	<b>316.905</b>	<b>319.054</b>
<b>Sueldo Base</b>	<b>120.587</b>	<b>128.332</b>	<b>137.388</b>	<b>173.343</b>	<b>176.213</b>	<b>191.000</b>	<b>229.000</b>	<b>229.000</b>	<b>229.000</b>	<b>277.000</b>	<b>277.000</b>
Gerente General / Comercial	33.600	33.600	33.600	34.150	34.150	34.150	46.800	46.800	46.800	54.000	54.000
Gerente Adm. y Finanzas / Operaciones	33.600	33.600	33.600	34.150	34.150	34.150	46.800	46.800	46.800	54.000	54.000
Asesor Experto Mercado Chino	18.000	18.000	18.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	30.000	30.000
Sommelier	0	0	0	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Sommelier (Outsourcing)	16.110	21.890	28.648	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefe de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18.600	18.600
Vendedor Senior	0	0	0	0	0	0	11.640	11.640	11.640	11.640	11.640
Vendedor Junior	0	0	0	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700
Vendedor Part-Time	5.770	5.770	5.770	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefe de Bodega	0	0	0	24.000	24.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Bodeguero	8.030	8.030	8.030	0	0	0	0	0	0	0	0
Operario 1	0	0	0	6.000	6.000	6.000	7.060	7.060	7.060	8.030	8.030
Operario 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.030	8.030
Contador General	0	0	0	0	0	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Contador (Outsourcing)	5.477	7.442	9.740	12.343	15.213	0	0	0	0	0	0
<b>Sueldo Variable</b>	<b>3.222</b>	<b>4.378</b>	<b>5.730</b>	<b>7.260</b>	<b>8.949</b>	<b>10.770</b>	<b>12.699</b>	<b>14.711</b>	<b>16.786</b>	<b>18.905</b>	<b>21.059</b>
Gerente Comercial	2.739	3.721	4.871	6.171	7.607	9.155	6.984	8.091	9.232	0	0
Jefe de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.228	11.400
Vendedor Senior	0	0	0	0	0	0	3.810	4.413	5.036	5.709	6.360
Vendedor Junior	0	0	0	1.089	1.342	1.616	1.905	2.207	2.518	2.968	3.300
Vendedor Part-Time	483	657	860	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantención Vehículos	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Mantención Equipos Computacionales	0	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Otros	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<b>Gastos de Venta</b>	<b>60.630</b>	<b>82.216</b>	<b>107.384</b>	<b>135.808</b>	<b>167.062</b>	<b>200.669</b>	<b>236.149</b>	<b>273.049</b>	<b>310.968</b>	<b>349.566</b>	<b>388.569</b>
<b>Comercial y Marketing</b>	<b>47.750</b>	<b>64.881</b>	<b>84.911</b>	<b>107.600</b>	<b>132.622</b>	<b>159.612</b>	<b>188.195</b>	<b>218.020</b>	<b>248.769</b>	<b>280.175</b>	<b>312.018</b>
<b>Transporte</b>	<b>12.880</b>	<b>17.335</b>	<b>22.473</b>	<b>28.209</b>	<b>34.440</b>	<b>41.058</b>	<b>47.954</b>	<b>55.029</b>	<b>62.199</b>	<b>69.391</b>	<b>76.551</b>
<b>Flete Marítimo</b>	<b>2.640</b>	<b>3.552</b>	<b>4.602</b>	<b>5.774</b>	<b>7.046</b>	<b>8.396</b>	<b>9.802</b>	<b>11.243</b>	<b>12.702</b>	<b>14.163</b>	<b>15.617</b>
- Flete	1.800	2.422	3.138	3.937	4.804	5.725	6.683	7.666	8.660	9.657	10.648
- B/L	300	404	523	656	801	954	1.114	1.278	1.443	1.609	1.775
- Fee de administración	360	484	628	787	961	1.145	1.337	1.533	1.732	1.931	2.130
- Solas	180	242	314	394	480	572	668	767	866	966	1.065
<b>Flete Terrestre</b>	<b>2.484</b>	<b>3.342</b>	<b>4.330</b>	<b>5.433</b>	<b>6.630</b>	<b>7.900</b>	<b>9.223</b>	<b>10.578</b>	<b>11.951</b>	<b>13.326</b>	<b>14.694</b>
<b>Gastos de Puerto</b>	<b>3.192</b>	<b>4.294</b>	<b>5.564</b>	<b>6.981</b>	<b>8.520</b>	<b>10.152</b>	<b>11.851</b>	<b>13.594</b>	<b>15.357</b>	<b>17.125</b>	<b>18.882</b>
- Recepción carga	948	1.275	1.653	2.073	2.530	3.015	3.520	4.037	4.561	5.086	5.608
- Extraportuario	1.212	1.631	2.113	2.651	3.235	3.855	4.500	5.161	5.831	6.502	7.170
- DUS	1.032	1.388	1.799	2.257	2.754	3.282	3.832	4.395	4.965	5.537	6.105
<b>Seguros</b>	<b>780</b>	<b>1.049</b>	<b>1.360</b>	<b>1.706</b>	<b>2.082</b>	<b>2.481</b>	<b>2.896</b>	<b>3.322</b>	<b>3.753</b>	<b>4.185</b>	<b>4.614</b>
<b>Cobertura Térmica</b>	<b>3.204</b>	<b>4.310</b>	<b>5.585</b>	<b>7.008</b>	<b>8.552</b>	<b>10.190</b>	<b>11.896</b>	<b>13.645</b>	<b>15.415</b>	<b>17.189</b>	<b>18.953</b>
- Costo de material	1.344	1.808	2.343	2.939	3.587	4.274	4.990	5.724	6.466	7.210	7.950
- Costo de instalación	1.860	2.502	3.242	4.068	4.964	5.916	6.906	7.921	8.949	9.979	11.003
Agente de Aduanas de Chile	580	788	1.031	1.307	1.611	1.939	2.286	2.648	3.021	3.403	3.790
<b>Gastos de Administración y Venta</b>	<b>187.439</b>	<b>232.925</b>	<b>268.500</b>	<b>334.411</b>	<b>370.224</b>	<b>420.439</b>	<b>498.848</b>	<b>537.760</b>	<b>577.754</b>	<b>666.471</b>	<b>707.622</b>

Fuente: Elaboración propia.