

UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

# BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA EXPORTADORA DE VINOS A GRANEL

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL, MENCIÓN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

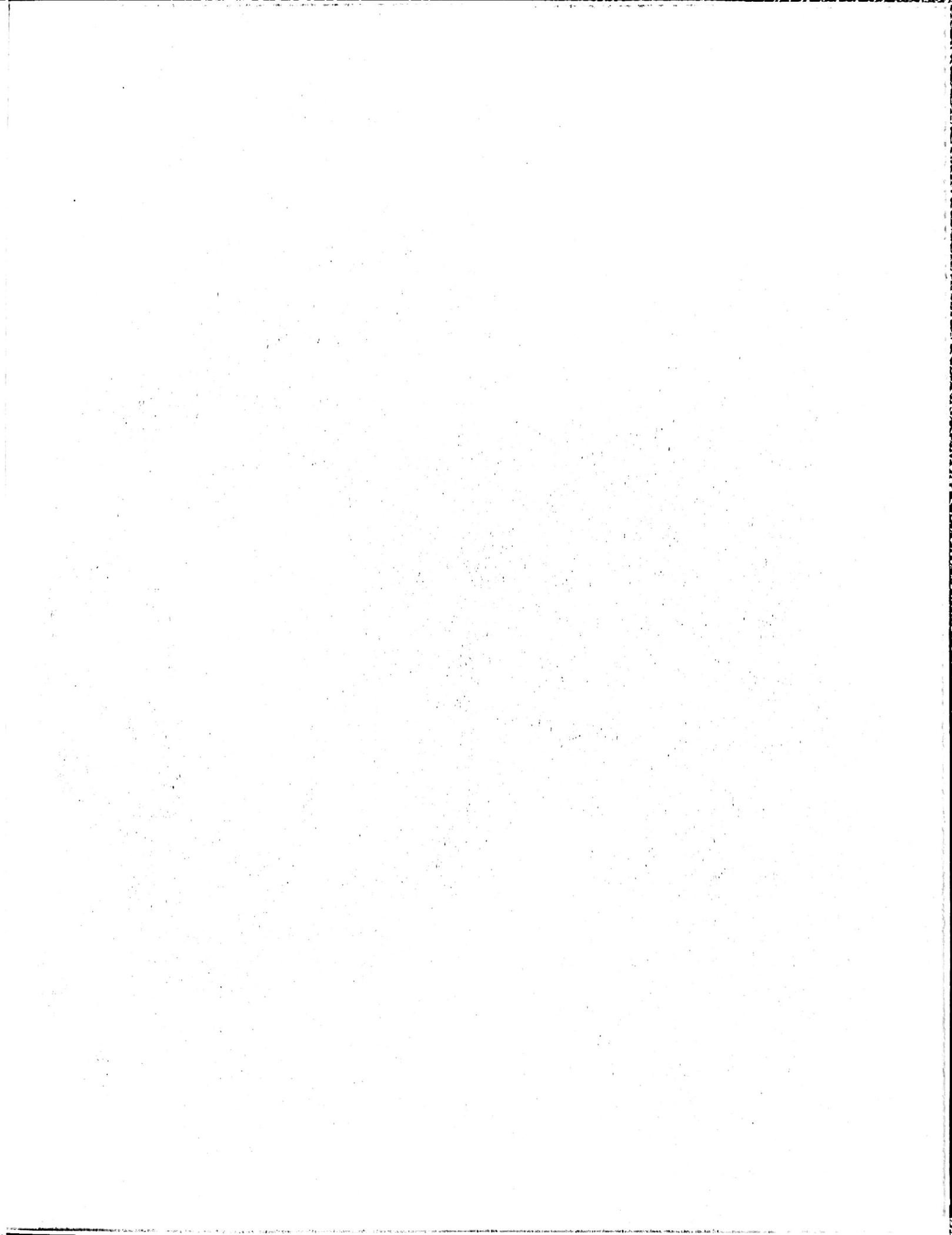
GONZALO LLANOS HERRERA

PROFESOR GUIA:

SR. MARIO MORALES PARRAGUÉ

SANTIAGO DE CHILE

**JULIO 2005**



*Dedicada con afecto y gratitud a mis  
padres Héctor y Silvia por su  
esfuerzo, dedicación e incondicional  
apoyo durante mis años de estudio*

*También agradezco especialmente a  
Jaime, Emilio y a mi profesor guía  
Mario Morales, quienes con  
paciencia y dedicación siempre  
estuvieron dispuestos a apoyarme  
durante este seminario.*

## ÍNDICE

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>1. Análisis para una empresa comercializadora de vinos a granel</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Identificación de la Industria</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Definición del Negocio</b>	<b>7</b>
<b>2. Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Actividades Primarias</b>	<b>14</b>
2.1.1 Logística interna	14
2.1.2 Operaciones	14
2.1.3 Logística externa	15
2.1.4 Marketing y Ventas	16
2.1.5 Servicio	17
<b>2.2 Actividades de Apoyo</b>	<b>18</b>
2.2.1 Adquisiciones	18
2.2.2 Desarrollo de tecnología	19
2.2.3 Manejo de recursos humanos	19
2.2.4 Infraestructura de la firma	20
<b>3. Análisis FODA</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Análisis Externo</b>	<b>22</b>
3.1.1 Amenazas	22
3.1.2 Oportunidades	25
<b>3.2 Análisis Interno</b>	<b>28</b>
3.2.1 Fortalezas	28
3.2.2 Debilidades	31
<b>3.3 Amenazas – Debilidades</b>	<b>36</b>

3.4 Amenazas – Fortalezas	43
3.5 Oportunidades – Debilidades	50
3.6 Oportunidades – Fortalezas	57
4. Identificación de Problemas en la empresa Vinos del Mundo	66
4.1 Debilidades como principal fuente de problemas	66
5. Primera oportunidad de negocio recomendada	69
5.1 Alternativas	69
5.2 Ingresos	71
5.3 Costos de transporte	72
5.4 Costo de capital	72
5.5 Supuestos adoptados	75
5.6 Análisis de sensibilidad por tipo de cambio	78
6. Segunda oportunidad de negocio recomendada	79
6.1 Arriendo de una Bodega en Alemania	79
6.1.1 Justificación del proyecto	79
6.1.2 Factibilidad Económica	80
6.1.3 Costos Involucrados	80
6.1.4 Variable a considerar	80
6.1.5 Ingresos Esperados	82
7. Conclusiones	84
8. Bibliografía	86
9. Anexos	88

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis de la cadena de valor para una empresa exportadora de vinos a granel. Para ello se realizó un estudio previo que arrojó como resultado que existían oportunidades de nuevos negocios para la industria de la exportación de vinos.

Por lo tanto parte del objetivo planteado para el presente trabajo es comprobar, mediante un análisis acabado de la empresa y de su entorno, la existencia de herramientas en la empresa que nos permitan encontrar la factibilidad económica de realizar proyectos que tengan como fin aumentar las utilidades de la empresa estudiada.

Es importante destacar que este trabajo se apoyará en un estudio realizado con antelación que desarrolló un sistema de valor para la exportación de vino a granel. Por este motivo se adjunta el cuadro de resumen de dicho análisis.

Este estudio comenzará con el análisis de una empresa comercializadora de vinos a granel. En esta sección se demarcará el conjunto de la industria en que funciona la empresa y se planteará el negocio que realiza.

A continuación se realizará un análisis de la cadena de valor de la empresa con el objeto de comprender el cómo la empresa combina, utiliza sus recursos y realiza sus actividades para generar valor.

Luego se realizará un análisis FODA para identificar la situación actual de la empresa considerando sus aspectos internos, como fortalezas y debilidades, y sus aspectos externos, como oportunidades y amenazas.

Para finalizar se podrá concluir que existen oportunidades en el mercado que pueden ser aprovechadas por la empresa para mejorar su condición actual y por lo tanto se hará la propuesta de dos proyectos los cuales resultaron atractivos en este trabajo.

## Introducción

Chile es uno de los principales productores de vino a nivel mundial, sin embargo, el consumo interno de este producto es relativamente bajo. Este escenario ha llevado a que se busque cada vez más al mercado externo como principal consumidor, permitiendo hoy a Chile ser uno de los cinco países de mayor exportación de vinos en el mundo.

Es por este motivo que se ha desarrollado en nuestro país un sistema de comercialización de vinos a nivel nacional que se realiza con el fin de exportar los vinos de producción chilena a diversas partes del mundo. Este proceso es cubierto desde la plantación de la uva, pasando por procesar el vino y finalmente comercializándolo internacionalmente.

Podemos señalar que los tipos de vinos comercializados por Chile son variados, pero para mejor comprensión se pueden clasificar en diversas formas: vino embotellado, vino a granel, champagne, en envase tetra, espumoso y otros.

En el presente trabajo se analizará una pequeña empresa comercializadora de vinos a granel que realiza la exportación de este producto a diversos países, específicamente en la zona de Europa.

Para este estudio se consideró una empresa exportadora de vinos a granel debido a sus especiales características de pseudo commodity lo cual hace un análisis más atractivo con la intención de generar mejores oportunidades para la venta.

Además es importante considerar que dentro de las exportaciones de vinos históricas, el vino a granel tiene aproximadamente un 37% siendo superado solo por el vino embotellado, que alcanza el 58% de las exportaciones nacionales totales.

## **1. Análisis para una empresa comercializadora de vinos a granel**

Este trabajo está basado en el análisis de una empresa exportadora de vinos a granel chilenos que funciona a través de un método de compra y venta, donde el vino cambia de imagen en cuanto a calidad, marca y otros atributos, ya que éste comienza a ser comercializado por litros, en lo que se categoriza como *graneles*.

Las características del vino a granel parten de la base de que la imagen, junto con la calidad, ya no son los atributos más importantes, si no que el precio pasa a ser la variable de decisión para la compra y venta del producto. Esto quiere decir, que el vino a granel se comporta como un pseudo commodity, representando una imagen distinta a lo que el consumidor está habitualmente acostumbrado.

Como objetivo de este análisis nos hemos planteado comprender el negocio, examinarlo e identificar su situación actual considerando su escenario particular interno y externo.

Esta tarea nos permitirá comprobar si la empresa en análisis crea valor en el corto, mediano y largo plazo, o simplemente es una etapa momentánea, cuyas utilidades se extinguirán en el tiempo.

Bajo este contexto, comenzaremos con una descripción de la industria en donde la empresa compite y luego con una definición del negocio, para posteriormente realizar un análisis FODA de la empresa y su entorno, para observar las variables críticas donde la empresa puede agregar valor a sus clientes en el largo plazo.

## **1.1 Identificación de la Industria**

La industria a la cual pertenece la empresa Vinos del Mundo<sup>1</sup>, se define como aquellos exportadores de vinos a granel. En esta clasificación entran, por un lado, todos aquellos agentes productores como viñas o conglomerados que hacen esfuerzos por exportar su vino y por otro lado todos aquellos que no siendo productores, encuentran una oportunidad de negocio en la compra y venta de vinos para comercializar en el extranjero.

## **1.2 Definición del Negocio**

La empresa en estudio corresponde a una comercializadora de vinos a granel para exportación. La empresa que hemos denominado Vinos del Mundo cuenta con una plataforma comercial básica, donde las personas juegan un rol estratégico en la venta a través de la obtención de nuevos clientes.

La idea básica que permite la existencia de este negocio es la red de contactos que se ha formado durante el tiempo de trayectoria, además del know-how o conocimiento del manejo de la gestión dentro del negocio.

Para su funcionamiento, esta empresa cuenta con una sola persona, el que hemos denominado Trader, quien es el gran conocedor de los clientes y comercializador de los vinos. Además, es apoyado por un grupo de capitalistas que aportan la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Dentro de las funciones que debe realizar el Trader se encuentran:

---

<sup>1</sup> Vinos del Mundo es un nombre ficticio, especialmente diseñado para proteger el anonimato de la empresa estudiada.

- Formar la red de contactos necesaria para conseguir clientes en el extranjero. En este aspecto, es importante destacar que dentro de las características que debe tener un Trader es ser una persona sociable y ser un buen agente negociador.
- Preocuparse por atender a los clientes en el extranjero, desde el momento que se realiza el contacto hasta el servicio de entrega del vino garantizado que aseguren la repetición de compra. Esto es lo que se puede denominar gestión de venta que significa que se debe ofrecer el vino a granel, planificar los stocks y asegurar la llegada del producto a las manos del cliente.
- Cultivar los contactos estratégicos más relevantes para el negocio. Las relaciones que maneja el Trader incluyen, más allá de una relación comercial, una relación personal, donde se debe involucrar en el entorno de sus clientes y formar lazos más fuertes que puedan otorgar una sólida confianza para las futuras negociaciones.
- Provisionar de apoyo comercial y marketing que se realiza a través de entidades estatales como ProChile que apoya la difusión y comercialización de diferentes productos para la exportación, entre ellos el vino. Es así como ProChile provee de un acceso más expedito y económico a ferias internacionales del vino ya que cuenta con un presupuesto nacional y aporte de privados para su participación.
- Ser un buen agente negociador de precios y detectar las alzas de acuerdo a la oferta y la demanda de vino. Esto implica un riesgo adicional al negocio ya que los precios suelen tener ciclos dentro de los cuales puede subir o bajar el precio. De esta manera se pueden encontrar oportunidades en el mercado dadas principalmente por el comportamiento climático lo cual

permite, con cierta certeza, el conocer con anterioridad el comportamiento futuro más probable de los precios.

Como se puede observar, el Trader es quién maneja el negocio, realizando las actividades que van desde las más básicas, como atender a sus clientes, hasta las más sofisticadas como el conocimiento del comportamiento del mercado, por lo que su gestión es relevante para el buen funcionamiento de la empresa Vinos del Mundo.

Las etapas involucradas en el sistema de agregación de valor se ejemplifican, describiendo el proceso de venta del producto, que es el siguiente:

- En primera instancia hay que recordar que el Trader debe darse a conocer a sus clientes. Para ello necesita de un apoyo de marketing, dirigido básicamente a mostrar sus productos en las diferentes ferias internacionales. De esta manera consigue los potenciales clientes.
- Una vez entendido lo anterior, el cliente<sup>2</sup> solicita la compra del vino a granel, especificando el tipo y la calidad<sup>3</sup> deseada.
- El segundo paso le corresponde al Trader quién se contacta con un Corredor quien, a su vez, se preocupa de contactar a los productores de vino y conseguir el mejor precio en el mercado. De realizarse la compra, el Trader deberá pagar un 1% del precio de venta al Corredor, como comisión por los servicios prestados.
- Posterior a ello, se informa al cliente, el cual envía la orden de compra respectiva para su despacho. En este proceso el Trader se compromete a

---

<sup>2</sup> Cliente: Corresponde a diferentes productores de viñas ubicadas principalmente en Europa, EE.UU., Asia. Para este trabajo les hemos denominado "importador".

<sup>3</sup> La Calidad puede ser determinada por medio de tres aspectos: Confiabilidad en el Trader, Degustación de muestras en ferias internacionales o envío de muestras por correo.

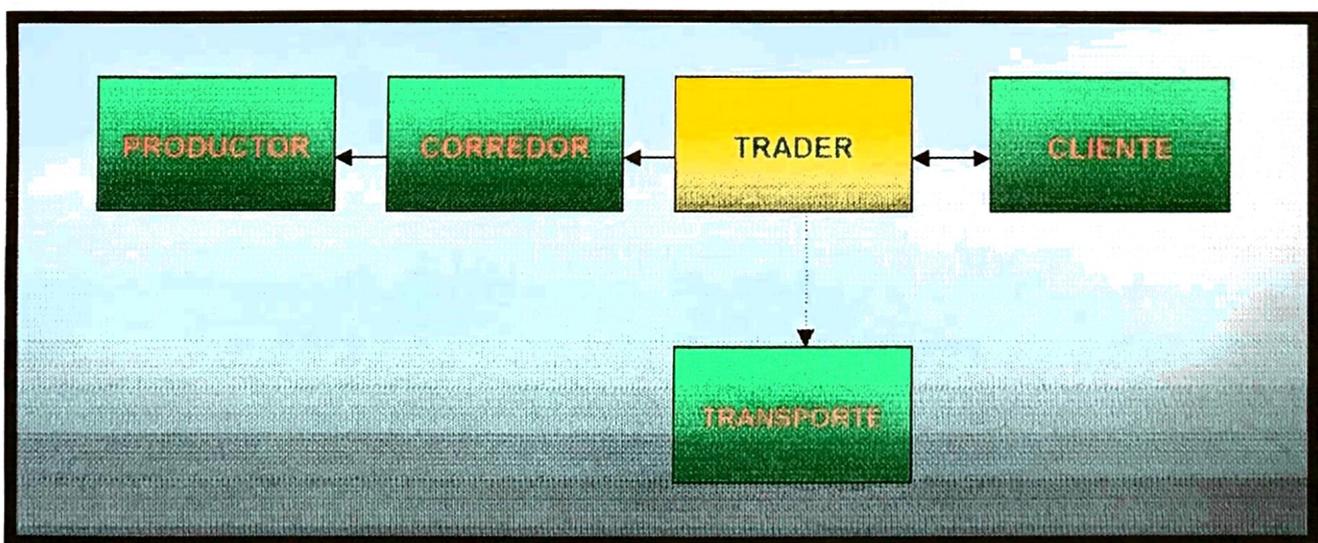
entregar el vino a granel a valor FOB<sup>4</sup>, además de garantizar que el vino llegará en óptimas condiciones hasta el puerto de Chile (generalmente son los puertos de Valparaíso o San Antonio, debido a la cercanía a la zona vitivinícola y de acuerdo al contrato convenido).

- Dada la situación anterior, el Trader debe contratar un servicio de transporte que se preocupe de retirar el vino a granel y llevarlo a puerto. Esto se realiza generalmente bajo el respaldo de un seguro para evitar posibles problemas que dificulten o deterioren la entrega.

De esta manera se puede dar por concluido el proceso de venta y agregación de valor del Trader. En donde este último realiza la gestión del contacto de la demanda extranjera de un vino de determinado tipo y calidad, y por otro lado, gestiona el contacto de la oferta local de manera de realizar la comercialización del vino a granel.

Es posible ver gráficamente el negocio:

Esquema N°1



Fuente: Elaboración Propia.

<sup>4</sup> FOB: del inglés Free on Board, lo que significa que es el costo puesto en el Puerto de Chile.

Claramente se puede observar que en esta cadena de intermediarios hay riesgo de integración vertical ya que el productor podría contactarse directamente con los clientes. Es el caso de las grandes viñas en Chile que producen vinos embotellados. Por otra parte, los pequeños productores a veces se organizan en cooperativas<sup>5</sup> para lograr cuotas significativas para la comercialización.

---

<sup>5</sup> Cooperativas son grupos de viñas que reúnen su producción para ser comercializada a mayor escala.

## 2. Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa

El valor que una compañía crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio. Una compañía es rentable si el valor generado excede el costo de desarrollar funciones para la creación de valor, como adquisición, fabricación y marketing.

Para que un negocio sea capaz de desarrollar una ventaja competitiva duradera, una organización debe realizar actividades que le permitan crear valor a un costo menor al de sus rivales o desarrollarlas de manera que genere diferenciación que el cliente valore para cobrar un precio superior.

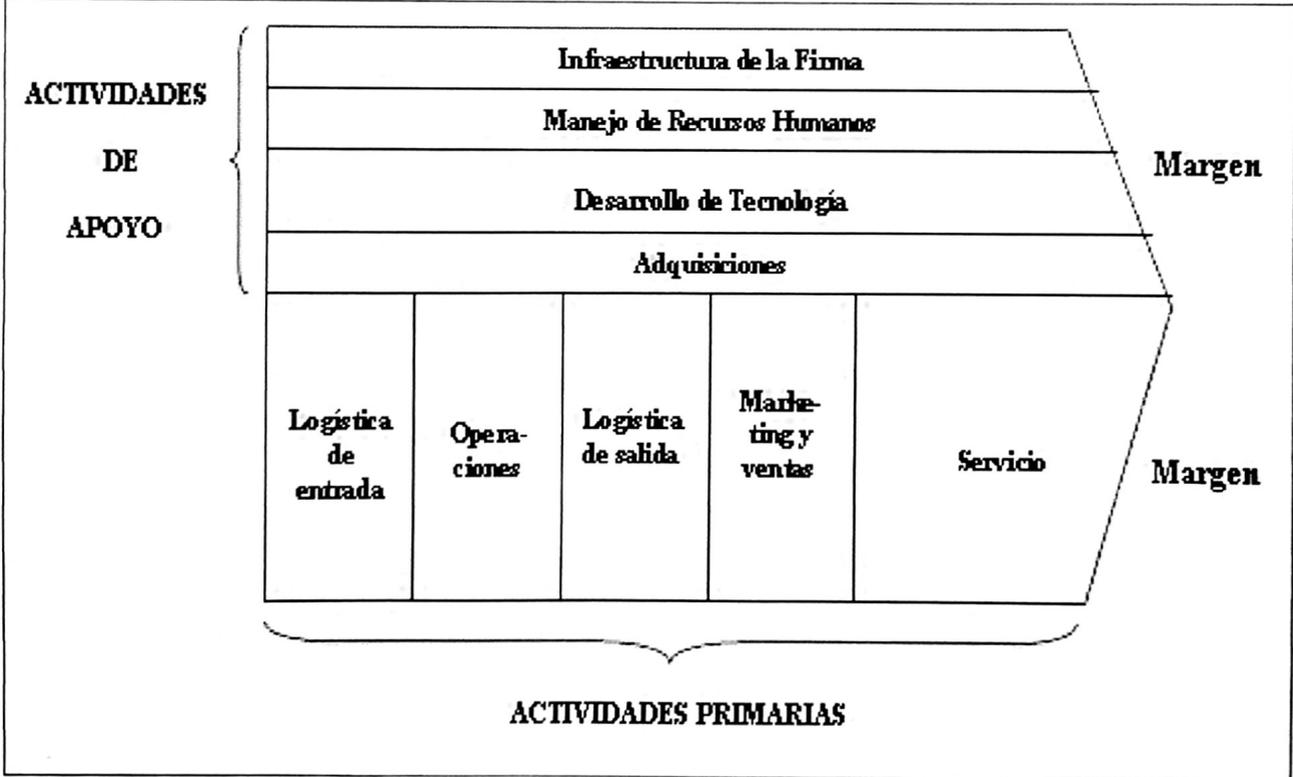
La cadena de valor, es una herramienta creada por Michel Porter que nos permite reconocer las actividades de la unidad de negocios, separándolas en etapas estratégicamente relevantes. Las actividades incluyen el desarrollo del producto o servicio si se trata de tal, diseño, producción, distribución, marketing, ventas, servicios y las muchas formas de apoyo que se necesitan para lograr la fluidez de operación de un negocio.

El foco de análisis de la cadena de valor es la unidad estratégica de negocios. El principio subyacente es que todas las tareas desempeñadas por una unidad de negocios pueden ser clasificadas en nueve categorías distintas. Cinco de ellas son las actividades primarias y las otras cuatro reciben el nombre de actividades de apoyo.

Las actividades primarias tienen relación con la creación física del producto, su marketing y distribución a los compradores, junto con su apoyo y servicio de postventa. Se les puede considerar como las funciones clásicas de gestión de la firma, en donde hay una entidad organizacional con un gerente a cargo de una tarea muy específica y con pleno equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

Las actividades de apoyo son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing. La eficiencia con que se realice este proceso puede disminuir o aumentar la creación de valor que genera la empresa. Están compuestas por la infraestructura de gestión de la firma que incluye todos los procesos y sistemas ideados para asegurar una asignación de responsabilidades y coordinaciones adecuadas, manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones.

Esquema N°2



Fuente: Elaboración Propia.

Analizaremos la cadena de valor para la empresa Vinos de Mundo de acuerdo al servicio que presta y al producto que debe suministrar a los clientes.

A continuación se definirán las actividades primarias de la empresa.

## **2.1 Actividades Primarias**

### **2.1.1 Logística interna**

Esta consiste en la recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.

En este caso en particular, la etapa de almacenamiento se desarrollada en la viña productora. Esta es la encargada de mantener almacenado el vino durante el tiempo que se ha pactado la orden de compra estándar para su entrega y despacho. Con ello, el Trader disminuye el costo de almacenamiento del vino a granel y su función es coordinar la salida del vino de las bodegas en el plazo correspondiente, lo que significa llevar un estricto control de inventario.

Tomemos un ejemplo para que quede claro el procedimiento que se debe realizar. Un cliente alemán envía una orden de compra con la solicitud de un millón de litros distribuidos 50% ahora (considere el mes que se demora en llegar) y 50% en un mes más. En ese momento el Trader consigue el vino a granel a través del corredor y decide comprar el stock a un productor. Mediante la formalización de la orden de compra, el Trader realiza un trato con el productor donde decide retirar el vino 50% ahora y 50% en un mes más. Este almacenamiento de inventario no tiene ningún costo adicional para la empresa Vinos del Mundo, porque el costo lo asume directamente el productor, así se ahorra todos los costos de inventario.

### **2.1.2 Operaciones**

Las operaciones corresponden a la transformación de insumos en productos finales.

Las operaciones de la empresa Vinos del Mundo corresponden básicamente al servicio que presta el Trader a sus clientes y la gestión que debe realizar para tener en funcionamiento la empresa.

La operación más importante es la que consiste en el proceso de filtrado del vino a granel. Esta etapa se desarrolla en las mismas bodegas de la viña productora que ofrece este servicio por unos 25 pesos por litro, costo que es cargado directamente al consumidor final.

### **2.1.3 Logística externa**

La logística externa consiste en la distribución del producto terminado (ej., almacenaje de bienes terminados, manejo de materiales operación de vehículos de despacho, procesamiento y programación de pedidos).

La logística externa de la empresa Viñas del Mundo está definida de acuerdo a lo anterior como su transporte hacia el lugar de destino.

El vino a granel que se encuentra guardado en las bodegas de los productores, debe ser trasladado hasta el puerto chileno más conveniente. En este caso estamos hablando del transporte que debe retirar el vino desde la zona de Valles de Curicó hasta el puerto de San Antonio o Valparaíso.

El vino a granel almacenado en las cubas se encuentra listo para ser retirado por la empresa. El producto es despachado en un transporte especialmente contratado para el efecto. Este transporte corresponde a un camión con un container con capacidad para 24 mil litros, capacidad máxima que se puede trasladar por normas de pesaje de camiones.

La empresa de transporte, junto con la supervisión de la empresa Vinos del Mundo es la encargada de cargar el vino a granel en los camiones y transportarlo al

puerto de despacho. De manera adicional es contratado un seguro con cargo al costo del servicio de transporte que garantice una respuesta por parte de la empresa de transporte en caso de accidente o pérdida del vino.

Hay que tener en consideración que la logística externa puede complejizarse aún más cuando la empresa tiene almacenado vino para distintos clientes y en ocasiones en distintas zonas del valle de Curicó. Por lo tanto, en este sentido hay que llevar un estricto control de cuales son las bodegas en donde hay que retirar el vino.

Una vez enviado el vino a Puerto, donde se entrega a valor FOB, se envía la facturación del producto al cliente final para ser cancelado.

El siguiente esquema muestra como funciona el proceso de logística externa.

Esquema N°3: Proceso de Logística Externa de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

#### 2.1.4 Marketing y Ventas

El marketing y ventas tiene como objetivo el inducir y facilitar a los compradores en el proceso de compra del producto (ej. publicidad, personal de ventas, cotizaciones, selección de canales de distribución, relación con estos canales y determinación de precios).

El marketing que desarrolla la empresa Vinos del Mundo, es bastante costoso de realizar y tiene un radio de acción limitado, por lo que es necesario hacer grandes esfuerzos para lograr que el cliente conozca la empresa.

Las gestiones de marketing se han basado principalmente en el contacto directo con el cliente a través de relaciones interpersonales. El medio más común para llegar a los clientes es a través de ferias internacionales del vino como Vinexpo, entre otras, que son realizadas para difundir la comercialización de vinos de todo el mundo.

Otro importante recurso es el que realiza ProChile a través de la difusión de las distintas empresas exportadoras de nuestro país y la facilitación de stand en las ferias internacionales para las empresas que estén interesadas en ofrecer sus productos en otros países del mundo.

La oportunidad de mayor participación de mercado, lo que se traduce en un aumento de las ventas de Vinos del Mundo, recae principalmente en el desempeño que tenga el área marketing para captar nuevos clientes.

Cabe destacar, que los clientes de esta empresa buscan a proveedores que entreguen seriedad y confiabilidad en la entrega del producto por lo que es necesario estar interiorizado con los negocios internacionales y presentar una buena imagen.

### **2.1.5 Servicio**

El servicio, tiene como objetivo el mantener o acrecentar el valor del producto después de la venta (ej. la instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajustes del producto).

En la empresa Vinos del Mundo no existen servicios de post venta, pero sí la garantía del producto. Es decir, si el cliente no queda conforme con la calidad del vino a granel, este tiene la opción de devolver el embarque.

Esto significa asumir una estrategia costosa para nuestro Trader, sin embargo la preocupación está enfocada en garantizar que el producto que sale del país es exactamente el que se le ofreció al cliente. Gracias a esta estrategia durante el tiempo de operación, nunca se ha devuelto un embarque.

## **2.2 Actividades de Apoyo**

### **2.2.1 Adquisiciones**

Corresponde a la compra de materias primas, suministros y otros ítems tanto consumibles como del activo.

Para el caso de Vinos del Mundo, la empresa ha realizado muy pocas adquisiciones ya que es un giro relativamente nuevo y no necesita de grandes inversiones en capital. Además, hasta el momento ha tenido la posibilidad de mantener todos los servicios de compañías externas como por ejemplo el arriendo de oficina, el contrato de servicio de transporte, el servicio de bodegaje y el proceso de filtrado y estabilizado.

Este hecho, hace que la empresa cuente con servicios tan básicos como un computador, mediante el cual se realizan los contactos y se mantienen relaciones comerciales con clientes y proveedores.

Esta estructura hace que los costos de mantención sean muy reducidos y permite mantener un proceso con mayor eficiencia comparado con otras empresas del rubro.

## **2.2.2 Desarrollo de tecnología**

Es el conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena de valor.

El desarrollo de tecnología en la empresa Vinos del Mundo, es poco relevante en la cadena del valor, ya que se basa en la utilización práctica del computador, a través del uso básico de Internet para el contacto de clientes y proveedores.

Además del uso de Internet, básico para la comunicación global, se utilizan otros sistemas como telefonía fija y móvil, fax y otros medios con menor participación.

## **2.2.3 Manejo de recursos humanos**

Este hace referencia a la selección, promoción y colocación; evaluación; recompensas; y desarrollo administrativo.

La empresa Vinos del Mundo es una empresa de compra y venta de vinos a granel, lo que en esta memoria le hemos llamado Trader. En este caso la gestión de recursos humanos no tiene un espacio importante ya que esta empresa tiene tres participantes, de los cuales dos son los que aportan el capital y un tercero aporta el know-how, siendo este último el único que trabaja en la empresa.

Cabe destacar que existe un programa de incentivos correspondiente a la repartición de utilidades en partes iguales al final del período.

Es evidente entonces que la gestión de recursos humanos apunta principalmente a que el que tiene el conocimiento desarrolle cualidades que apunten a mejorar la calidad del servicio en cuanto a oportunidades y calidad en la entrega.

## **2.2.4 Infraestructura de la firma**

Se refiere principalmente a la Gestión general, planificación, finanzas, manejo contable, legal y gestión de calidad.

La gestión general de la empresa es impulsada por el Gerente, quien maneja los negocios de la firma ante los clientes. Este se encarga de establecer las relaciones comerciales entre los productores de vinos internacionales, principalmente europeos, chinos y japoneses. Esta es la base para la gestión del marketing empresarial.

A menudo, los socios comerciales fijan reuniones de negocios en donde se informa cual ha sido el desempeño de la empresa en el último bimestre, así como también la adquisición de nuevos clientes como también los nuevos proyectos que se plantea la empresa Vinos del Mundo ya sea para aumentar su participación de mercado o bien para fidelizar a sus clientes.

También se evalúan acciones correctivas que deban ser tomadas en el bimestre en curso, y la necesidad de buscar nuevas oportunidades de negocio en el mercado actual o en nuevos segmentos de mercado.

Otro de los aspectos relevantes que se considera en la planificación estratégica es el requerimiento de financiamiento actual y futuro que es necesario tener en la firma de acuerdo a los negocios que se estén desarrollando, y el lugar del cual obtener estos recursos, ya sea tanto de fuentes internas o externas. Entre las fuentes de financiamiento interno, se encuentra la reinversión de utilidades, en tanto que las fuentes externas están dadas por búsqueda de nuevos inversionistas en el negocio o créditos comerciales a través de instituciones financieras.

En el caso de las finanzas, éstas son manejadas a través de un contador, quien es el encargado de realizar los balances de la empresa y el reporte de gastos e ingresos de esta misma.

En el caso de los proveedores, los pagos se realizan en plazos que van de 30 a 60 días, las remuneraciones se realizan en forma mensual y la repartición de utilidades una vez al año.

En la actualidad la empresa no posee deudas en el sistema financiero, pero si debe preocuparse del pago del arriendo y otros costos fijos y variables provocados por la gestión empresarial.

### **3. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta útil que nos permite reconocer cual es la realidad de la empresa en cuanto a su ambiente externo, a través de la detección de las oportunidades y amenazas; así como también nos permite conocer cual es la realidad interna de la empresa a través de la detección de las fortalezas y debilidades que ésta presenta.

Basados en la comprensión de la cadena de agregación de valor de los diferentes agentes involucrados, realizada en un estudio previo, y del conocimiento del negocio desprendido de la cadena de valor, daremos paso al desarrollo del mencionado análisis.

#### **3.1 Análisis Externo**

Como ya mencionamos, el análisis externo nos da una visión de cómo se está comportando la industria y nos arroja la rentabilidad de ésta. Por ello detectaremos cuales son las amenazas y oportunidades que la empresa enfrenta.

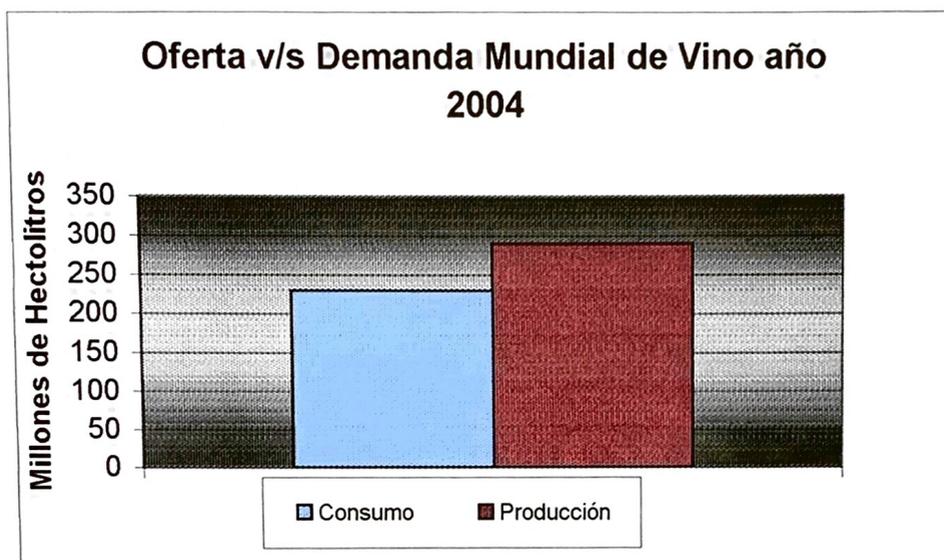
##### **3.1.1 Amenazas**

Las amenazas son todas aquellas acciones que puede presentar el mercado en cuanto a lo que respecta a las acciones de los competidores, comportamiento de los consumidores, regulaciones gubernamentales, etc. que pueden disminuir las utilidades esperadas de la industria. Las amenazas que hemos encontrado son las siguientes:

- El fuertemente competitivo mercado mundial del vino que el año 2004 alcanzó un nivel de producción récord, donde la producción mundial se situó entre los 287 y 295 millones de hectolitros, al mismo tiempo que el consumo de vino en el planeta alcanzó sólo una suma entre 228 y 238.5

millones de hectolitros. Esto implica una peligrosa sobreoferta, que impacta directamente en los precios y que probablemente es una tendencia que ha llegado para quedarse.

Cuadro N°1



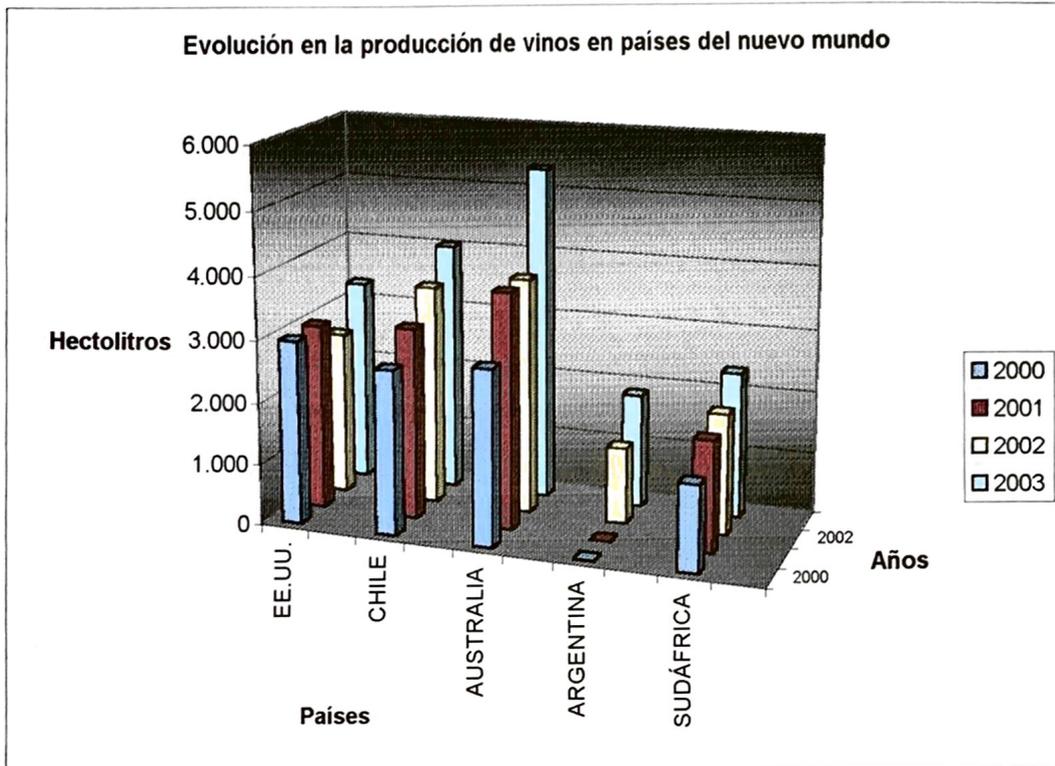
Fuente: O.I.V.

- A lo anterior se suma el aumento productivo de nueve países del hemisferio sur<sup>6</sup> que se encuentran en una lucha por alcanzar una posición competitiva de la industria, aumentando las presiones a las bajas de precios, especialmente en el mercado exportador.

En el gráfico siguiente es posible observar cómo países como Australia, Sudáfrica y Chile ha incrementado el nivel de exportaciones a distintas partes del mundo gracias a un aumento de la capacidad productiva.

<sup>6</sup> Estos países son: Sudáfrica, Argentina, Australia, Bolivia, Brasil, Chile, Nueva Zelanda, Perú y Uruguay.

Cuadro N°10



Fuente: O.I.V.

- El regulado mercado francés (mayor productor a nivel mundial), que con su fuerza sindical es capaz de regular los stocks de vino y número de hectáreas plantadas lo que permite asegurar un cierto nivel de precios, versus otros países como Chile donde se favorece la libre competencia.
- La fuerte publicidad realizada por países del Nuevo Mundo como Australia, que compite directamente con nuestros vinos de exportación. Este hecho aumenta la participación de mercado para dicho país, mientras Chile se vuelve menos competitivo.

En términos comparativos es posible observar que los niveles de inversión total que destina ProChile para la promoción de todos los productos para la exportación, es equivalente al presupuesto que destina Australia, sólo para promocionar sus vinos.

Es así que menos del 1% del valor exportado por los productores de vinos chilenos, es destinado al marketing de este producto en el exterior. Esto significa unos 5 millones de dólares. Para el caso australiano, esta cifra es significativamente mayor, dado que existe un impuesto especial a las exportaciones viníferas, destinado solamente a la promoción de sus vinos.

Otro aspecto importante es el bajo nivel de inversión que Chile destina a la investigación y desarrollo, en comparación a nuestros pares australianos, competidores más cercanos, que invierten 5 veces más de lo que destina Chile para I+D.

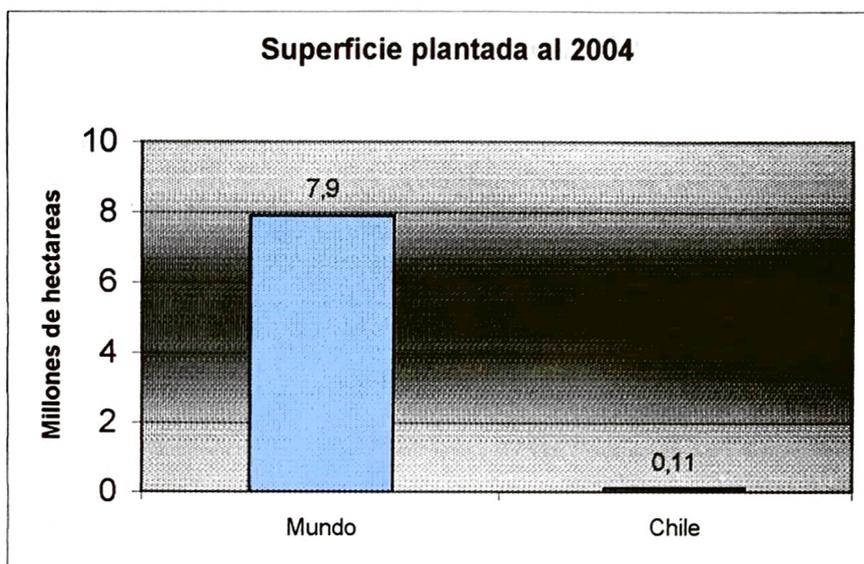
- La amenaza de integración vertical debido a las características de la industria en que estamos compitiendo. Recordemos que somos meros intermediarios entre el productor y el importador, por lo que es posible comprar el negocio e integrarlo, amenazando la permanencia de éste debido a los bajos márgenes del Trader.

### **3.1.2 Oportunidades**

Las oportunidades son todos aquellos factores externos a nuestra empresa que pueden favorecer la comercialización de nuestro producto o mejorar nuestra posición competitiva. Las oportunidades que hemos detectado son las siguientes:

- A pesar de lo dicho anteriormente, es posible que las viñas chilenas vean la sobreoferta ocurrida como una oportunidad para nuestro país ya que la realidad en éste es muy distinta. Esto debido a que la producción de vino en Chile se encuentra relativamente estable, lo que provocaría una escasez, en términos relativos, de nuestro vino en otras partes del mundo.

Cuadro N°3



Fuente: O.I.V.

En el cuadro anterior, se puede observar la superficie en hectáreas plantadas de vides. Si consideramos que la superficie explica la producción en millones de litros, podemos observar que Chile presenta bajos niveles de producción a nivel mundial provocando una escasez relativa del vino chileno en el mundo.

- Los favorables acuerdos de libre comercio con EE.UU., Canadá, México, Unión Europea, Corea del Sur, entre otros disminuyen las barreras arancelarias para los bienes de exportación, por lo que nuestros vinos pueden competir en nuevos mercados.

En la actualidad esto se traduce en que el precio del vino chileno se ha mantenido al mismo nivel, pero en términos relativos se ha vuelto más barato para el importador, debido a que no hay que incurrir en impuestos arancelarios, por lo tanto, éste llega a un precio más conveniente al consumidor final.

- El reconocido prestigio de los vinos del Nuevo Mundo que han entrado con fuerza al mercado mundial, compitiendo a la par con los productores tradicionales europeos. Existe una tendencia creciente a consumir más de nuestros vinos ya que son reconocidos como un producto de buena calidad a un precio conveniente.

Es posible observar cómo han evolucionado las exportaciones de los países del Nuevo Mundo, incrementándose cada vez más, con una clara tendencia al alza. Ver cuadro N°2.

En este sentido, Chile se ve favorecido y por ende todos los comercializadores de vino chileno, ya que nuestros productos tienen mayor aceptación en el mercado extranjero.

- Las ferias internacionales en donde nuestros vinos se están prestigiando y se les está otorgando un reconocimiento de mayor calidad, lo cual constituye una excelente oportunidad de seguir avanzando y progresando en el crecimiento de las exportaciones. Las ferias más prestigiosas en donde Chile participa son principalmente la Vinexpo, que se realiza cada dos años; la feria de Londres (London Wine Fair); y la Prowein, en Alemania.

Cabe señalar que para la promoción de los vinos se ha contado con el apoyo estatal proporcionado por ProChile que es un fondo para la Promoción de Exportaciones del Ministerio de Agricultura. La función principal de esta entidad es difundir las cualidades de nuestros productos en todo el mundo, apoyando al exportador para un mejor desempeño en el mercado extranjero.

- Las condiciones particularmente sanas de la producción vitivinícola chilena están permitiendo un acceso más fácil de nuestros vinos. Este elemento

permite una diferenciación, otorgando mejores oportunidades de comercialización siempre y cuando se mantenga una calidad equivalente a vinos que compiten en el mercado.

- Otro punto importante es el prestigio ganado por la vitivinicultura chilena y las condiciones de estabilidad económica imperantes en el país que han atraído a inversionistas extranjeros interesados en establecer asociaciones estratégicas con viñas chilenas, tanto por los aspectos de exportación como los de distribución de vinos chilenos.

### **3.2 Análisis Interno**

Un análisis interno nos permite conocer cual es la realidad que enfrenta la empresa, a través del reconocimiento de las fortalezas y debilidades de ésta. Este análisis nos permite identificar cuales son las cualidades de la empresa que puede utilizar para desarrollar una ventaja competitiva frente a los competidores.

A continuación se hará un análisis de las fortalezas de la empresa, reconociendo las características que la han llevado a ser exitosa.

#### **3.2.1 Fortalezas**

Las fortalezas son todos aquellos recursos y habilidades que hacen que ésta sea distintiva frente a los demás. Los recursos pueden ser generales o específicos, dependiendo de la especificidad de la industria. Por otro lado, las habilidades son aquellas destrezas que la empresa adquiere con el tiempo, por ello se dice que las habilidades poseen tasas crecientes al uso.

Basados en la descripción anterior, es posible pensar que nuestra empresa en análisis, se vale más por sus habilidades que por sus recursos ya que el manejo de los negocios ha sido una herramienta esencial para el éxito de la empresa. A

continuación haremos referencia a todo lo que pensamos, podrían ser grandes fortalezas.

- El manejo de una red de contactos como plataforma para las ventas. Con este punto nos referimos a la existencia de un conocimiento de los poderes compradores, tanto en el ámbito nacional como internacional.

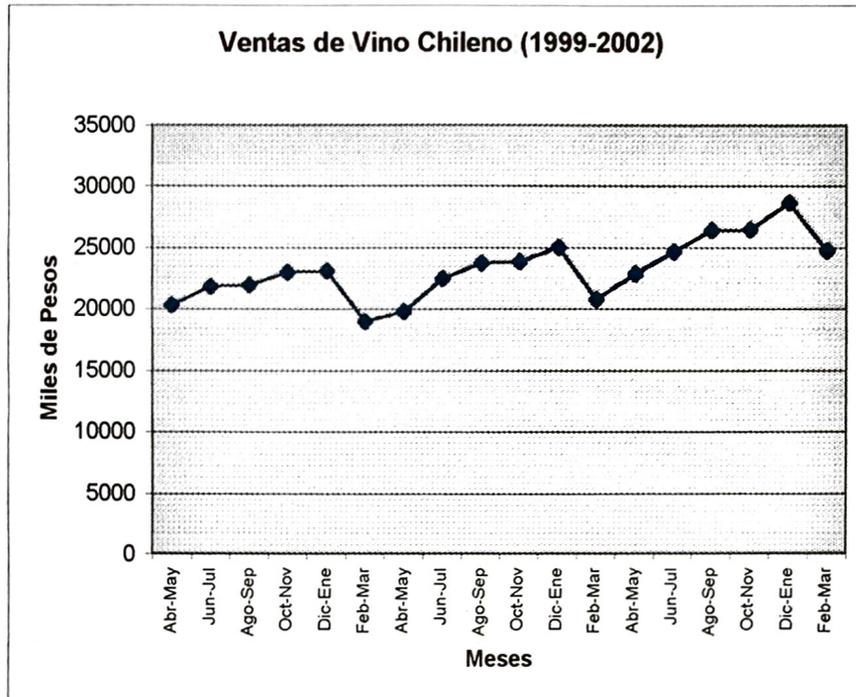
En el caso nacional, encontramos que el Trader tiene un amplio conocimiento de quienes son los Corredores, que tienen un claro poder de negociación de los precios del vino a granel, además de conocer a los productores que tienen mejores calidades dentro de la zona.

Por otro lado en el ámbito internacional existe un claro conocimiento de los agentes que tienen el poder comprador en la zona, en la mayoría de los casos, el encargado de compras, ello permite tener una red de contactos clave para poder aumentar las ventas del producto.

- El conocimiento o también llamado know-how. La experiencia ganada en los años de trayectoria hacen que el Trader sea capaz de identificar los ciclos de precio del vino a granel, manejando correctamente el principio básico de oferta y demanda: comprando cuando el precio está bajo y vendiendo cuando el precio está alto, aprovechando las fluctuaciones cíclicas del vino y diversificando el riesgo. Ello implica un claro conocimiento del producto y su comportamiento.

El ciclo del precio del vino en Chile, se puede observar en el siguiente gráfico, que indica la evidente estacionalidad por la cual se rigen. Mientras más stock exista, los precios serán más baratos, luego cuando comienza a haber escasez, el precio comienza a subir paulatinamente, hasta que completa el ciclo y comienza a caer.

Cuadro N°4



Fuente: Chilevid.

Otro factor relevante para el éxito de la compañía es el conocimiento del comercio interno y externo que han permitido detectar las oportunidades del mercado y así lograr buenos negocios. Además existe un conocimiento profundo de las etapas del proceso productivo que favorece el poder de negociación en las transacciones.

Por otra parte, se puede agregar que, relacionado con el manejo de los negocios internacionales y los mercados, para que la empresa tenga éxito debe existir un claro entendimiento de las culturas de cada país. En este sentido, el Trader tiene una experiencia ganada, debido al conocimiento de los países y su claro entendimiento de los idiomas.

- La gestión eficiente. Esta fortaleza se ve reflejada en una disminución de los costos referida a distintos ítems en la empresa. La más importante sin duda, es la compra de vino a granel por volumen. Se privilegia el uso de outsourcing en transporte y producción debido a que de esta forma se

minimizan los riesgos asociados a estos ítems y se disminuyen los costos fijos.

- **Confiabilidad.** Esta característica se ve reflejada en que el producto es reconocido por su buena calidad existiendo una preocupación por elegir las mejores producciones, entregando un servicio distintivo frente a sus competidores y asegurando la confianza de sus clientes en el largo plazo. Concretamente, este punto se ve reflejado en el cumplimiento a cabalidad de los contratos suscritos con el importador.
- **Contar con un respaldo financiero** que le permiten promocionar su marca en el extranjero. Todo negocio requiere montos de capital para destinar a la promoción de sus ventas, en este caso particular, para que sea rentable la venta de vino a granel se debe vender en grandes volúmenes ya que los márgenes son bajos. De esta manera, la empresa cuenta con dos accionistas que realizan el aporte de capital necesario para calzar los desfases estacionales en la compra y venta del producto.

### **3.2.2 Debilidades**

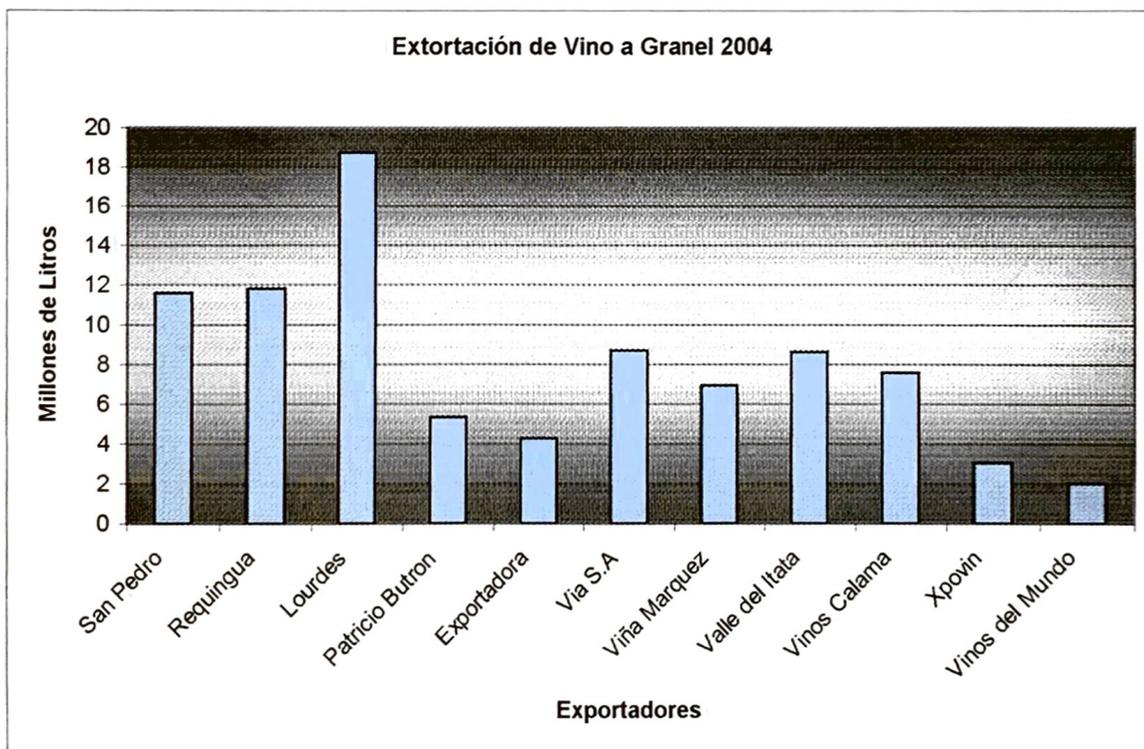
Las debilidades son todas aquellas actividades en donde la empresa presenta falencias. El hecho que existan, puede amenazar la permanencia de la empresa en la industria en el largo plazo. Por ello es importante detectarlas a tiempo. Las que nosotros hemos identificado son las nombradas a continuación.

- **Dependencia con el Corredor.** Para el funcionamiento del negocio es vital la existencia de un corredor quien tiene el conocimiento del mercado de productores de vino a granel, por lo tanto, posee un manejo eficiente de los precios del vino. Sin la existencia del Corredor se perdería un eslabón de la cadena que permite el manejo eficiente de los mejores precios de vino en el mercado.

A lo anterior se agrega que el Corredor es un agente escaso en el mercado dado que no existen más de tres o cuatro entidades que presten ese servicio. Por ello se genera una extrema dependencia entre el Trader y el Corredor, y cualquier mal manejo o conflicto de interés podría afectar la rentabilidad de nuestro negocio.

- Bajos volúmenes de venta en términos relativos. Debido a la baja participación de mercado con respecto al volumen total exportado de vino a granel, el peso (medido como importancia relativa para los compradores) podría ser muy bajo ya que a baja escala es difícil que el Trader se de a conocer a todo el mercado potencial.

Cuadro N°5



Fuente: Viñas de Chile y Chilevid.

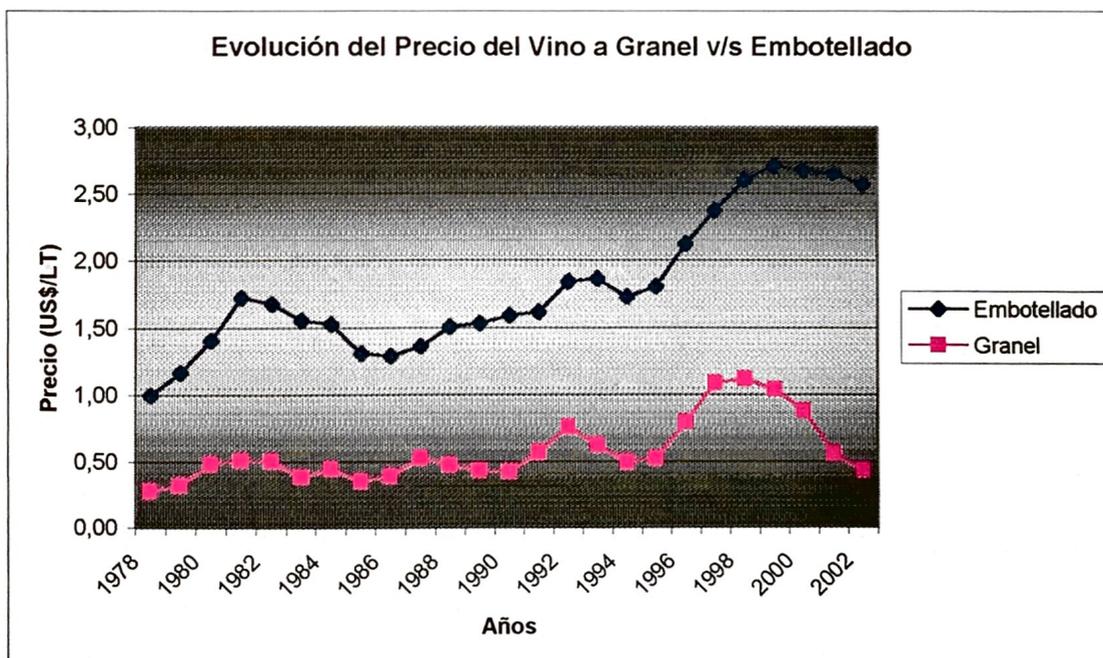
En el cuadro anterior, se aprecia claramente como Vinos del Mundo posee una baja participación de mercado en las exportaciones de vino a granel a nivel nacional. Mientras Chile exporta alrededor de 200 millones de litros al

año de este producto, sólo el 1% es exportado por Vinos del Mundo, lo que en términos relativos es bajo.

- Producto poco diferenciado. El vino a granel cabe en una categoría que hemos denominado “seudo commodity” y por tanto se hace muy difícil lograr una diferenciación del producto. Esto lleva a que el precio sea una herramienta usual para vender mayores volúmenes en los distintos mercados, amenazando la rentabilidad del negocio.

En el siguiente gráfico es posible apreciar una comparación entre los valores FOB de venta de vino a granel versus el precio de vino en botella. Es posible ver que el vino a granel siempre tiene un precio muy por debajo del vino embotellado. Sin embargo, hay que considerar que la tendencia de los precios es muy similar a lo largo de los años.

Cuadro N°6

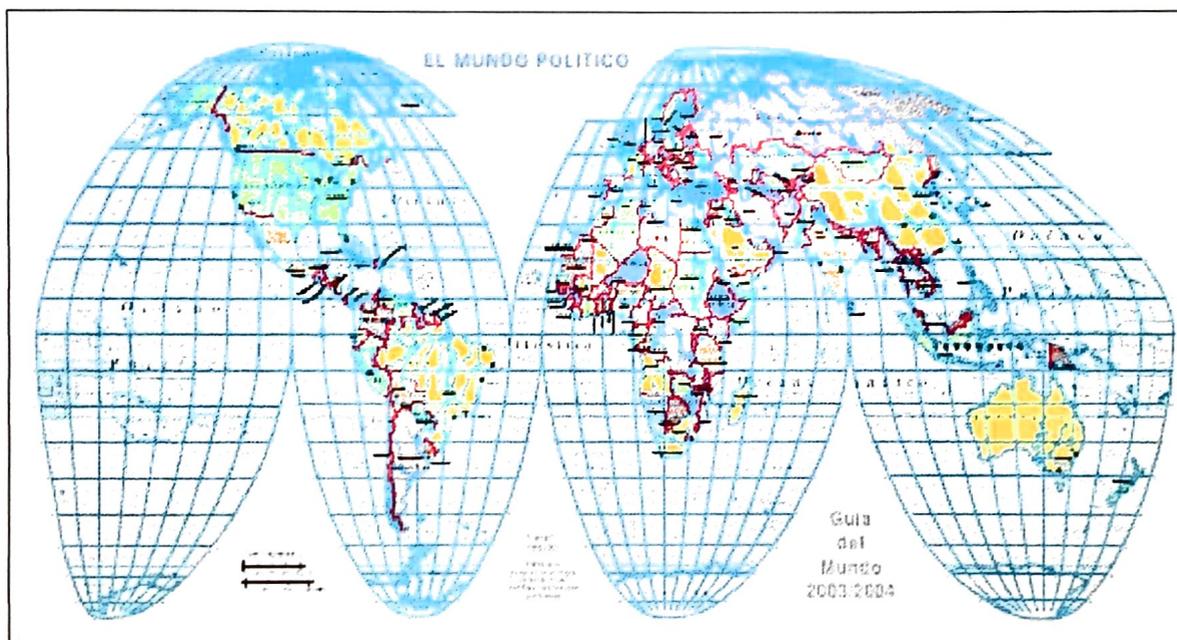


Fuente: O.I.V.

Lo más probable es que el vino embotellado cree más valor al adquirir una marca y un envase, pero también hay que considerar que esto a su vez implica un mayor costo, que puede generar mayores precios de venta.

- Distancia geográfica de sus clientes. La lejanía de los principales mercados de venta del vino a granel provoca mayores costos de transporte y distribución con respecto a otros proveedores de vino. Esto se puede ver claramente en el mercado europeo donde los costos asociados al transporte de importación y exportación son mucho menores.

Dibujo N°1



Fuente: Guía del Mundo.

En términos comparativos, un vino europeo puede demorar alrededor de 48 horas para estar en el mercado final, si es que se comercializa dentro de la región o en algunas zonas de Asia; mientras un vino Sudafricano demora tres semanas en viajar por barco hasta llegar al destino final, suponiendo que lo vende en el mercado europeo; y finalmente Chile demora cuatro semanas si viaja al continente mencionado. Por lo tanto, el tiempo también

podría afectar la demanda, cuando se necesita una cantidad de stock en forma rápida.

A lo anterior, se suma un costo de flete mayor, por tener que transportar el vino por vía marítima y aunque éste costo puede representar un costo pequeño, en comparación al valor del vino, cuando los márgenes de la empresa son bajos, esto puede afectar la rentabilidad del negocio.

- Adicionalmente se puede observar mayores costos por no poseer un vino propio. El no producir no afecta el precio final para el consumidor, ya que el mercado es muy competitivo y es casi imposible traspasar los mayores costos al consumidor. En efecto, no producir afecta el margen que puede ganar el Trader por cada unidad vendida y por tanto, disminuir la rentabilidad del negocio.

Lo anterior se traduce en que el poder de negociación debe ser efectivo, de lo contrario, la empresa podría arrojar pérdidas en su negocio, dado que la agregación de valor por corretaje de vinos a granel es baja.

En términos numéricos, el Trader podría ahorrar hasta un 45% del costo del vino, si es que fuera productor, lo que es una cifra significativamente importante en un negocio con bajos márgenes, aunque ello signifique asumir riesgos adicionales. (Ver anexo “análisis del sistema de agregación valor”).

Como se puede observar, la empresa se ve afectada por diversas fuerzas internas y externas que pueden modificar el éxito de la compañía, ya sea disminuyendo la rentabilidad, favoreciéndose por las condiciones del mercado, etc.

Con el objetivo de saber cómo afectan realmente estas fuerzas, unas a otras realizaremos un análisis que permita cruzar las amenazas y oportunidades con las

fortalezas y debilidades de la empresa, de manera que podamos ser capaces de descubrir nuevos desafíos que la empresa aún no ha detectado, de modo de aprovechar su capacidad para la realización de nuevos negocios que creen valor en el tiempo

### 3.3 Amenazas – Debilidades

Comenzaremos con el peor escenario que enfrenta la empresa, es decir, cuando las debilidades que enfrenta colocan a la empresa en una posición vulnerable a cualquier amenaza.

Por ello, detectaremos cuanto puede influir una amenaza, cuando la empresa se encuentra con falencias, con debilidades que no ha podido superar y, por ende, intentaremos explicar cuales son las variables críticas que deben mejorar para que la empresa se mantenga exitosa a lo largo del tiempo.

#### Nº DEBILIDADES

#### AMENAZA

#### Alta competitividad Mundial

- |   |                         |  |
|---|-------------------------|--|
| 1 | Dependencia<br>Corredor | El Corredor juega un rol fundamental para conseguir un buen precio dentro del mercado. Este precio puede forzar a que el Trader deba cobrar un precio mayor y así disminuir su competitividad en precio. Esta fuerza tiene una débil influencia (1) <sup>7</sup> . |
|---|-------------------------|--|

<sup>7</sup> (1): El método aplicado será valorar de 0 a 4, con 0 como ninguna influencia y 4 mucha influencia de la amenaza frente a la debilidad, y así con todos los cruces permitidos en este análisis. Este número estará entre paréntesis en el final de cada párrafo explicado y se realizarán sumas parciales y totales, según el método aplicado, para luego llegar a una conclusión final. Todos estos resultados estarán resumidos en una tabla, al final del análisis.

- 2 Producto poco Diferenciado

Dada la alta competitividad en el mercado mundial, un vino poco diferenciado tiene bajo valor agregado en el mercado por lo que la disposición a pagar es menor. Por ello mientras mayor competencia exista en el mercado, es más difícil obtener buenos márgenes por un producto indiferenciado como el vino a granel. (4)
- 3 Distancia Geográfica

Indudablemente el impacto de la distancia geográfica es importante en relación a los costos de transporte, que costea el comprador; y el tiempo de traslado. Estos factores aumentan el precio relativo del comprador, restándole competitividad a nuestro vino en el mercado mundial. (2)
- 4 Bajo volumen de Venta Relativo

Como el vino a granel es un pseudo commodity el precio se hace relevante para su competitividad mundial. Por lo tanto sería importante generar economías de escala que pudieran abaratar los costos y de esta manera aumentar la competitividad mundial. (4)
- 5 Precio por no tener Vino Propio

Al no tener un vino etiquetado con una marca propia se está dejando atrás la oportunidad de dar un valor agregado al producto puesto que la tradición y la marca son valorados por el mercado. Esto da como resultado una menor competitividad mundial para la empresa. (4)

## Nº DEBILIDADES

## AMENAZA

### Nuevos mercados emergentes

- 1 Dependencia  
Corredor  
La incorporación de los países del nuevo mundo a la industria del vino no afecta a la dependencia que tiene el Trader con el Corredor. (0)
- 2 Producto poco  
Diferenciado  
Los mercados emergentes han posicionado una imagen y una marca distintiva, en especial países como Australia lo cual resta en términos relativos diferenciabilidad a nuestros vinos. (3)
- 3 Distancia  
Geográfica  
Algunos mercados emergentes tienen una mayor cercanía a los principales compradores en comparación con nuestro mercado por ejemplo Sudáfrica con Europa. Esto podría aumentar la competitividad de estos países en comparación a las empresas de Trader chilenas. (2)
- 4 Bajo volumen de  
Venta Relativo  
La imagen de los nuevos mercados emergentes inciden en los bajos volúmenes de venta relativos en la medida que la oferta se vuelve mayor que la demanda. De esta manera no se hace posible aumentar los volúmenes de producción puesto que no habría demanda para abastecer. (3)
- 5 Precio por no tener  
Vino Propio  
El precio por no tener una marca propia se ve reflejado en el menor margen logrado en comparación con los de nuevos mercados emergentes como es el caso de Australia, país que presenta un mayor precio. (1)

**Nº DEBILIDADES****AMENAZA****Regulaciones en mercados extranjeros**

- |   |                                    |   |
|---|------------------------------------|---|
| 1 | Dependencia<br>Corredor            | No existe relación entre la dependencia del corredor y la amenaza en la regulación del mercado extranjero. (0)  |
| 2 | Producto poco<br>Diferenciado      | No existe relación entre la amenaza analizada y la poca diferenciación del producto. (0)  |
| 3 | Distancia<br>Geográfica            | No existe relación entre una la regulación en el mercado extranjero y la distancia geográfica. (0)  |
| 4 | Bajo volumen de<br>Venta relativo  | En la medida que los mercados son más regulados, es más difícil la libre competencia, lo que agudizaría el bajo volumen de venta relativo. (3)                      |
| 5 | Precio por no tener<br>Vino propio | Algunos países muy regulados pueden protegerse para no dejar entrar vinos con marcas propias, por lo que la amenaza desincentiva la presencia de vinos propios. (1) |

**Nº DEBILIDADES****AMENAZA****Inversión en promoción de competidores**

- |   |                         |   |
|---|-------------------------|---|
| 1 | Dependencia<br>Corredor | La dependencia del Trader con el corredor, no se ve afectada por la inversión en promoción de los competidores a nivel mundial, ya que no tienen relación alguna. (0) |
|---|-------------------------|---|

- 2 Producto poco Diferenciado

En la medida que se realiza más inversión en promoción de los vinos por parte de los competidores, la imagen del vino que el Trader comercializa, disminuye. Si a ello, se suma que el vino a granel es un producto poco diferenciado, entonces el problema se acentúa y es más difícil destacar entre los países que invierten en promoción. (3)
- 3 Distancia Geográfica

La distancia geográfica per se es una debilidad en comparación a otros productores que no poseen el mismo problema. Si a lo anterior, se adhiere una fuerte promoción de otros países más cercanos, la distancia geográfica podría jugar en contra. Sin embargo, la magnitud no es muy clara ya que la globalización de los mercados prima, ante cualquier otro factor. (1)
- 4 Bajo volumen de Venta Relativo

Cuando otros países invierten mucho en promoción de sus vinos y el volumen de venta en términos relativos es bajo, entonces tengo poca presencia en el mercado, lo cual no me permite generar economías de escala y a su vez, mi producto se hace más desconocido en términos relativos. (2)
- 5 Precio por no tener Vino Propio

La inversión en promoción de los competidores de la empresa podría afectar a la empresa en la medida por no tener vino propio, debido a que es imposible reconocer a la empresa por una imagen en particular. Si a ello se le agrega que no existe recordación de marca, entonces podría afectar el precio. (2)

## Nº DEBILIDADES

## AMENAZA

### Integración vertical de competidores

- 1 Dependencia  
Corredor

Los competidores del Trader podrían tener la capacidad de integrarse hacia atrás para producir directamente el vino, evitándose costos importantes. En este la caso, la dependencia que tiene el Trader con el Corredor, y a su vez con los productores, hacen que la empresa sea menos competitiva en términos de precio y por lo tanto, sí representa una amenaza real para la empresa. (4)
- 2 Producto poco  
Diferenciado

Una integración vertical por parte de los competidores, influirá directamente sobre el precio. Por otra parte si una de las debilidades del Trader es comercializar un pseudo commodity, entonces esto podría presionar a una baja en los precios, disminuyendo los márgenes de la empresa. (2)
- 3 Distancia  
Geográfica

Para este punto, creemos que la integración vertical de los competidores no debiera acentuar aún más las barreras geográficas ya que todos podrían estar en condiciones similares. (0)
- 4 Bajo volumen de  
Venta Relativo

Si es que la integración vertical logra aumentar la participación en las ventas de los competidores, debido a los precios más bajos, entonces el bajo volumen relativo del Trader podría ser una condición desfavorable ya que no permite generar economías de escala. (1)

- 5 Precio por no tener Vino Propio La integración vertical de los competidores no debería tener influencia sobre la existencia o no de una marca propia. (0)

El análisis anterior, permite darnos cuenta que las amenazas en algunas ocasiones pueden causar graves problemas para el buen funcionamiento de la empresa, así como en otras circunstancias no afecta mayormente a la debilidad.

En la tabla N°1 es posible apreciar las sumas totales de cada debilidad de acuerdo a las amenazas detectadas en este trabajo.

Tabla N°1

			AMENAZAS
<b>D E B I L I D A D</b>	1	Dependencia Corredor	= 5
	2	Producto Poco Diferenciado	= 12
	3	Distancia Geográfica	= 5
	4	Bajo Vol. De Venta Relativo	= 13
	5	No Tener Vino Propio	= 8

Fuente: Elaboración Propia

En particular, se observa que las debilidades que tuvieron mayor puntuación fueron el “bajo volumen de venta relativo” y el “producto poco diferenciado”. Estas son las principales debilidades del negocio del Trader.

En efecto, se hace necesario aumentar el volumen de venta relativo, esto suponemos que es posible debido a la etapa de crecimiento que enfrenta la empresa ya que posee pocos meses de funcionamiento.

Además, en cuanto a la baja diferenciación del producto es posible ver una fuerte amenaza dado que, al parecer, los vinos a granel estarían creando poco valor agregado al poseer características de pseudo commodity, con escasas posibilidades de diferenciación.

Por ello parece ser necesario buscar nuevas fuentes de diferenciación del producto que creen valor al cliente, las cuales pueden estar enfocadas a nuevas formas de comercialización.

#### **4.4 Amenazas - Fortalezas**

Un análisis de las amenazas versus las fortalezas de la empresa, podrían identificar cómo la empresa puede hacer frente al competitivo medio externo que afecta su rentabilidad. Por ello es importante realizar este análisis y hacer un balance con el descrito anteriormente.

##### **Nº FORTALEZAS**

##### **AMENAZA**

##### **Alta competitividad mundial**

- |   |                  |  |
|---|------------------|--|
| 1 | Red de contactos | Con una alta competitividad mundial, donde los participantes de la industria se pelean el mercado, es esencial poseer una fuerte red de contactos a nivel nacional como internacional. Conocer a los agentes de compra puede favorecer a la empresa, disminuyendo las amenazas por la alta competitividad mundial. (4) |
|---|------------------|--|

2 Know How

El conocimiento del negocio puede aminorar la amenaza de la alta competitividad mundial. En efecto, conocer los mercados puede hacernos más competitivos y posicionarnos como empresa líder a nivel mundial. (3)

3 Eficiencia

En un mercado altamente competitivo a nivel mundial, es esencial ser eficiente para el control adecuado de los costos, por ello esta es una fortaleza fundamental que siempre se tiene que tomar en cuenta para ser competitivo. (4)

4 Confiabilidad

Si bien el mercado es altamente competitivo a nivel mundial, uno de los requisitos fundamentales para hacer negocios es la confianza que exista entre cada participante. En este sentido, la confiabilidad que tiene el Trader en sus clientes, disminuye notablemente los efectos que puede causar la alta competitividad a nivel mundial. (2)

5 Respaldo financiero

La alta competitividad mundial obliga al Trader a mantener una solvencia en sus negocios. Un claro orden en las cuentas y un respaldo financiero de por medio puede ayudar a la empresa a competir a la par con importantes empresas. Sin embargo, esta fortaleza no representa la esencia del negocio. (1)

## Nº FORTALEZAS

## AMENAZA

### Nuevos mercados emergentes

- 1 Red de contactos      Los nuevos mercados emergentes compiten directamente con nuestro país ya que estos se encuentran principalmente en el hemisferio sur. Estos tienen una imagen conocida a nivel mundial y por tanto son categorizados, junto con Chile en los llamados vinos del Nuevo Mundo. Una red de contactos adecuada puede proporcionar ventajas al Trader frente a otros países del Nuevo Mundo, por lo que esta fortaleza disminuye considerablemente la amenaza que puede representar la existencia creciente de mercados emergentes. (4)
  
- 2 Know How            El conocimiento del mercado a nivel internacional puede proporcionar al Trader la forma de cómo competir con los mercados emergentes que se enfrentan a la demanda que éste satisface, por lo que a través del know how, disminuye la amenaza de los nuevos países emergentes. (3)
  
- 3 Eficiencia            La eficiencia no tiene mayor relación con la aparición de los países del nuevo mundo. (0)
  
- 4 Confiabilidad        La confiabilidad es independiente de la aparición o no de los países del nuevo mundo, por lo que si bien sigue siendo una fortaleza, no es tan relevante para disminuir esta amenaza. (0)

- 5 Respaldo financiero El respaldo financiero es una fortaleza que eventualmente podría disminuir la aparición de nuevos competidores del Nuevo Mundo al mercado ya que para competir hay que tener la suficiente capacidad económica para hacerlo. (1)

**Nº FORTALEZAS**

**AMENAZA**

**Regulaciones en mercados extranjeros**

- 1 Red de contactos Las regulaciones en el mercado extranjero principalmente limitan la sobreoferta de vino y protegen a la industria del país con medidas contra los competidores. Una adecuada red de contactos podría ayudar a disminuir esta amenaza, sin embargo frente a las regulaciones gubernamentales no es mucho lo que se puede hacer. (2)
- 2 Know How Tener un adecuado conocimiento de los mercados que poseen tal tipo de regulaciones, puede determinar en qué países es mejor competir, donde las normas gubernamentales no afectarán el desempeño de mi empresa. Por ello, el know how puede contribuir a aminorar esta amenaza. (4)
- 3 Eficiencia Un proceso de creación de valor eficiente, difícilmente podrá disminuir una amenaza como la que estamos analizando, ya que las leyes van por sobre cualquier proceso eficiente de disminución de costos. (0)
- 4 Confiabilidad La confiabilidad tampoco puede influir sobre las normas dispuestas por otros países sobre la

producción o barreras arancelarias de los vinos, por lo tanto la amenaza aumenta en este aspecto. (0)

- 5 Respaldo financiero Estas dos fuerzas no tienen relación alguna ya que la fortaleza no puede disminuir la intensidad de la amenaza. (0)

Nº **FORTALEZAS**

**AMENAZA**

**Inversión en promoción de competidores**

- 1 Red de contactos La inversión en promoción de los competidores es una amenaza muy fuerte, sin embargo, cuando se cuenta con una amplia red de contactos, tanto a nivel nacional como internacional, la fortaleza puede disminuir la amenaza. No obstante, es conveniente tratar de tomar acciones concretas para disminuir la amenaza, por ejemplo con la inversión en promoción. (3)
- 2 Know How Conocer el mercado puede ayudar a disminuir esta amenaza en la medida que yo lo sepa hacer mejor, sin embargo, aún la inversión en promoción puede quitarnos participación de mercado, aunque este se conozca muy bien. Por lo tanto, no basta con estar fortalecidos con un claro conocimiento de los mercados para disminuir esta amenaza. (2)
- 3 Eficiencia La eficiencia podría ser un aspecto importante para disminuir la amenaza por inversión en promoción, en la medida que el Trader sea capaz de enfocar sus esfuerzos en promoción eficiente, sin gastos poco

efectivos para la venta del vino a granel. No obstante, esta fortaleza no puede evitar que aumente la inversión en promoción de los competidores, sólo puede ayudar a defendernos de la amenaza. (2)

4 Confiabilidad

La confiabilidad es una fortaleza muy complicada de abordar ya que tiene que ver con un punto de vista más personal de los clientes. Por otro lado, la inversión en promoción puede ayudar a formar una confiabilidad en el producto por un asunto de recordación de marca o imagen país. Por lo tanto, no se sabe cual sería la magnitud del impacto, pero sí hay que tener en claro que la promoción es una amenaza que no necesariamente tiene que afectar la confianza que tienen los clientes con el Trader. (0)

5 Respaldo financiero

La fortaleza de respaldo financiero puede ayudar a disminuir la amenaza expuesta en la medida que exista la capacidad para responder con una promoción mayor por mi producto. Sin embargo esta amenaza responde principalmente a una inversión en promoción para construir una imagen país de vinos de alta calidad, etc. y no tanto a la promoción individual de cada productor. Por lo tanto, esta inversión se encontraría en manos de entidades de gobierno y el respaldo financiero responde más a condiciones de solvencia de la empresa. (1)

**Nº FORTALEZAS****AMENAZA****Integración vertical de competidores**

- |   |                     |  |
|---|---------------------|--|
| 1 | Red de contactos    | La integración vertical de los competidores es una amenaza fuerte ya que podría terminar por acabar con nuestro negocio en el peor de los casos, o bien crear presiones a la baja en los precios. Por ello la red de contactos no es suficiente para disminuir esta amenaza. (2) |
| 2 | Know How            | El conocimiento del negocio puede disminuir la amenaza de una integración vertical de sus competidores ya que es una fortaleza muy fuerte que tiene que ver con el entendimiento acabado de los mercados que no todos poseen. (2)  |
| 3 | Eficiencia          | La eficiencia en los costos puede ayudar a enfrentar la integración vertical de los competidores, pero no la puede evitar. (2)   |
| 4 | Confiabilidad       | La confiabilidad no puede evitar la integración vertical de los competidores. (0)  |
| 5 | Respaldo financiero | El respaldo financiero podría ayudar a disminuir la integración vertical en la medida que el Trader pueda hacer la misma estrategia para enfrentar la amenaza. (2)   |

Como se puede observar a través del análisis anterior, es posible identificar que las fortalezas de la empresa pueden en muchas ocasiones, disminuir la intensidad de las amenazas, colocándonos en un mejor pie para enfrentar el entorno.

Tabla N°2

			AMENAZAS
FORTALEZAS	5	Respaldo Financiero	= 5
	4	Confiabilidad	= 2
	3	Eficiencia	= 8
	2	know-how	= 14
	1	Red de Contactos	= 15

Fuente: Elaboración Propia

La tabla N°2 muestra las puntuaciones totales de las fortalezas analizadas dado el escenario de amenazas. Se puede observar que la fortaleza con mayor influencia son la "red de contactos" y el "know-How".

En cuanto a ambas fortalezas, podemos decir que era un resultado predecible ya que representan fuentes de ventaja competitiva para el Trader y responden claramente a las amenazas que está enfrentando la industria.

Es importante resaltar de estas dos fuerzas, la relación existente a nivel de mercado ya que ambas responden a la necesidad de la empresa de entender el negocio en conjunto con su industria para poder tener éxito. Además, con la red de contactos, el Trader hace la conexión necesaria entre la oferta y la demanda de la industria.

### 3.5 Oportunidades – Debilidades

Las oportunidades nos presentan la condición de cómo la empresa puede competir aprovechando las bondades que le entrega el entorno. Ello podría provocar una disminución de las debilidades de la empresa y un adecuado aprovechamiento de las oportunidades.

## Nº DEBILIDADES

## OPORTUNIDAD

### Tratados de libre comercio

- 1 Dependencia de Corredor  
Esta debilidad disminuye frente a la oportunidad ya que elimina las tensiones en los precios. En efecto, los tratados de libre comercio permiten que el importador perciba más barato el mismo bien, debido a la reducción de las barreras arancelarias. (3)
- 2 Producto poco diferenciado  
Quizás esta oportunidad sea muy difícil de aprovechar cuando se tiene un producto poco diferenciado ya que muchos pueden hacer lo mismo que el Trader, teniendo acceso a más mercados. (1)
- 3 Distancia geográfica  
La distancia geográfica que incrementa los costos puede ser una debilidad menor cuando los mercados, a través de las firmas de TLCs, se favorecen y aumentan sus términos de intercambio, independiente de la distancia que los separe. Por lo tanto, la oportunidad puede disminuir la debilidad. (3)
- 4 Bajo volumen de venta relativo  
Cada vez que se firma un tratado se produce un efecto positivo sobre la demanda de los productos, es decir, se comienza a comercializar en mayor volumen. Al existir esta oportunidad, quizás se pueda disminuir esta debilidad y comercializar un mayor volumen, aunque esto es relativo dependiendo de la capacidad que tenga la empresa para hacerlo. (2)
- 5 Precio por no tener vino propio  
Con la firma de TLCs aumenta la competencia entre las naciones miembros y no tener vino propio podría

disminuir la imagen de la empresa, perdiendo presencia en el mercado. (2)

**Nº DEBILIDADES**

**OPORTUNIDAD**

**Condición favorable para producción de vinos**

- |   |                                 |   |
|---|---------------------------------|---|
| 1 | Dependencia de Corredor         | La oportunidad de condiciones favorables para la producción de vinos podría ser una buena instancia para el Trader de desligarse de la dependencia con el corredor y comenzar una próspera producción autónomamente, disminuyendo la debilidad y aprovechando la oportunidad. (3) |
| 2 | Producto poco diferenciado      | La existencia del vino a granel como producto poco diferenciado no puede ser disminuida por las condiciones favorables para producir ya que éste siempre tendrá una imagen de pseudo commodity.(0)  |
| 3 | Distancia geográfica            | Las condiciones favorables para producir vinos no puede disminuir la debilidad de la distancia geográfica que siempre está presente en países como Chile. (0)   |
| 4 | Bajo volumen de venta relativo  | Las condiciones favorables para la producción de vinos podría ser una oportunidad para producir y aumentar el volumen de venta relativo. (3)  |
| 5 | Precio por no tener vino propio | Las condiciones favorables para la producción de vino podría ser un incentivo para el Trader para producir vino propio, con una marca que lo identifique y aumentar el valor agregado del productor, incrementando el precio. Por lo tanto, en este caso la                       |

oportunidad es favorable para disminuir la debilidad.  
(4)

**Nº DEBILIDADES**

**OPORTUNIDAD**

**Ferias internacionales del vino**

- |   |                                 |  |
|---|---------------------------------|--|
| 1 | Dependencia de Corredor         | La oportunidad de darse a conocer a través de ferias internacionales no tiene relación con la dependencia del Trader con el corredor. (0)  |
| 2 | Producto poco diferenciado      | A través de las ferias internacionales del vino, el Trader puede dar a conocer su producto, haciendo de éste un producto más diferenciado por el servicio entregado. Por ello, esta oportunidad juega un rol importante en la disminución de esta debilidad. (3)   |
| 3 | Distancia geográfica            | La distancia geográfica puede ser disminuida en la medida que las barreras de la distancia sean menos pronunciadas cuando el Trader se presenta a sus potenciales clientes en las ferias internacionales, por lo que esta oportunidad puede ser una instancia importante para la disminución de las debilidad por motivos geográficos. (3) |
| 4 | Bajo volumen de venta relativo  | Obviamente, en la medida que el Trader se da a conocer en las ferias internacionales, tiene la oportunidad de aumentar su volumen de venta relativo, disminuyendo la debilidad. (3)  |
| 5 | Precio por no tener vino propio | Las ferias internacionales no pueden ayudar a incrementar el precio por no tener vino con una marca  |

reconocida. En este caso la debilidad es mucho más fuerte. (0)

Nº	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD
<b>Estabilidad de la economía chilena</b>		
1	Dependencia de Corredor	Esta oportunidad no tiene relación con la dependencia del Trader con el corredor. (0)
2	Producto poco diferenciado	Tampoco se observa relación entre la oportunidad y la poca diferenciación del producto. (0)
3	Distancia geográfica	La distancia geográfica que es una debilidad, no tiene relación la oportunidad que presenta la economía chilena. (0)
4	Bajo volumen de venta relativo	El bajo volumen de venta relativa no tiene relación con la oportunidad de estabilidad de la economía chilena. (0)
5	Precio por no tener vino propio	La estabilidad de la economía chilena puede favorecer la inversión en nuevos negocios como es la formación de marcas propias, por ello esta debilidad puede ser aprovechada frente a la oportunidad. (2)

## Nº DEBILIDADES

## OPORTUNIDAD

### Mejoramiento de la imagen mundial de los vinos del nuevo mundo

- |   |                                 |   |
|---|---------------------------------|---|
| 1 | Dependencia de Corredor         | No tiene mayor relación la dependencia del corredor con la oportunidad que presenta el mercado. (0)   |
| 2 | Producto poco diferenciado      | En la medida que mejora la imagen mundial de los vinos del nuevo mundo, nuestro país se puede ver favorecido y los vinos poco diferenciados pueden ir agregando valor por ser más reconocidos como vinos con alto prestigio a nivel mundial. (2)  |
| 3 | Distancia geográfica            | El mejoramiento de la imagen mundial de los vinos del nuevo Mundo, disminuye las barreras geográficas, debido a que se privilegia la calidad, pero los costos por tal efecto no se pueden disminuir. (2)  |
| 4 | Bajo volumen de venta relativo  | Un mejoramiento de la imagen a nivel mundial de los vinos del nuevo mundo puede favorecer a la empresa para aumentar el volumen de venta relativo, debido al mayor reconocimiento de la calidad de los vinos. Por lo tanto, esta sí es una oportunidad que puede disminuir el efecto de la debilidad. (4) |
| 5 | Precio por no tener vino propio | Este reconocimiento a nivel mundial de los vinos del nuevo mundo, puede incentivar al Trader a fabricar su propio vino y eliminar esta debilidad, debido a que los vinos del nuevo Mundo tienen mayor reconocimiento a nivel mundial. (3)   |

Las debilidades, en ocasiones, no facilitan las herramientas necesarias para aprovechar las oportunidades del entorno, por lo cual es importante identificar y disminuir estas debilidades, para aprovechar las oportunidades eficientemente.

Tabla N°3

OPORTUNIDADES			
<b>D E B I L I D A D</b>	1	Dependencia Corredor	= 6
	2	Producto Poco Diferenciado	= 6
	3	Distancia Geográfica	= 8
	4	Bajo Vol. De Venta Relativo	= 12
	5	No Tener Vino Propio	= 11

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla N°3 muestra los puntajes totales de las debilidades frente a las oportunidades de la industria. Como es posible apreciar, el “bajo volumen de venta relativo” y el “no tener vino propio” son las debilidades más relevantes para nuestro análisis.

Por una parte, vemos que el bajo volumen de venta relativo podría impedir el aprovechamiento de las oportunidades de la industria dado que es poco factible aprovechar las economías de escala. Además, un mayor volumen de venta relativa daría la posibilidad de hacer al Trader más conocido a nivel internacional, lo que disminuiría la debilidad y a la vez se podrían aprovechar las oportunidades.

En cuanto a la no existencia de un vino propio, corresponde a una debilidad muy importante dado que a través de esta se pierden valiosas oportunidades del mercado, que podrían aumentar la rentabilidad de la empresa. De esta manera podemos suponer que la creación de un vino propio otorgaría mayores posibilidades de beneficio por medio de las oportunidades del mercado.

### 3.6 Oportunidades – Fortalezas

La sinergia que se puede provocar entre un claro conocimiento de las fortalezas de la empresa y las oportunidades de negocios que entrega el mercado, puede provocar un beneficio para la empresa, a través de una detección oportuna de las acciones a emprender, haciéndola más eficiente.

#### Nº FORTALEZAS

#### OPORTUNIDAD

#### Tratados de libre comercio

- |   |                  |   |
|---|------------------|---|
| 1 | Red de contactos | La fuerte red de contactos que posee actualmente la empresa se ve potenciada con los tratados de libre comercio, especialmente con la Unión Europea. Mediante estos contactos es posible aprovechar a cabalidad las oportunidades que ofrecen los tratados de libre comercio. (3)   |
| 2 | Know How         | Con “Know How” nos referimos al conocimiento que posee el Trader con respecto al mercado de vino a granel interno y externo. De esta forma, mediante el conocimiento del mercado externo se pueden aprovechar mejor las oportunidades dadas por los tratados de libre comercio. (4) |
| 3 | Eficiencia       | La eficiencia se muestra como una herramienta fundamental para poder competir en el mercado mundial. Los tratados de libre comercio liberan los aranceles por lo que se hace aun más importante el ser eficiente en la gestión de la empresa. (1)                                   |

- 4 **Confiabilidad** La confiabilidad es siempre importante, sobre todo para el mercado externo. Sin embargo, esta es independiente de los tratados de libre comercio ya que estos inciden principalmente en los aranceles y por tanto en los costos. (0)
- 5 **Respaldo financiero** El respaldo financiero es relevante puesto que para realizar una venta internacional (por ejemplo, países pertenecientes a los TLCs) se requiere tener el respaldo económico para enfrentar cualquier contingencia. Por ejemplo una devolución por un problema de inconformidad con el producto. (2)

**Nº FORTALEZAS**

**OPORTUNIDAD**

**Condiciones favorables para la producción de vinos**

- 1 **Red de contactos** La red de contactos no presenta relación con las condiciones de producción de vinos. (0)
- 2 **Know How** El conocimiento de los mercados internos y externos dan la posibilidad de conocer con cierta exactitud la calidad del vino que se está tranzando. Esto permite tener un mejor manejo en las negociaciones. (3)
- 3 **Eficiencia** La eficiencia en la gestión del Trader no presenta relación con las condiciones de producción de vinos. (0)
- 4 **Confiabilidad** Las condiciones favorables para la producción del vino dan una ventaja al Trader en cuanto a la

confiabilidad y calidad del producto que está vendiendo. (2)

- 5 Respaldo financiero El respaldo financiero no tiene una relación directa con las condiciones favorables para la producción de vino. (0)

**Nº FORTALEZAS**

**OPORTUNIDAD**

**Ferias internacionales**

- 1 Red de contactos Las ferias internacionales representan una excelente oportunidad para seguir armando redes de contacto internacionales. Hay que recordar que la mayoría de los contactos actuales se han conseguido mediante esta modalidad. (4)
- 2 Know How El conocimiento en los mercados interno y externos dan un mayor estatus al Trader, además, la experiencia en negociaciones le dan una ventaja al momento de enfrentar estas ferias internacionales. (4)
- 3 Eficiencia La eficiencia en la gestión de la empresa hace posible un contacto único y directo con los potenciales socios en las ferias internacionales. Esto provoca mayor confianza en la contraparte negociadora. (1)
- 4 Confiabilidad El hacerse presente en ferias internacionales y el conseguir apoyo de entidades como ProChile genera un mayor respaldo y confiabilidad entre los potenciales compradores del vino. (3)

- 5 Respaldo financiero El respaldo financiero es muy relevante para poder hacerse presente en las ferias internacionales las cuales se pueden realizar en diversos lugares del mundo. (4)

Nº **FORTALEZAS**

**OPORTUNIDAD**

**Estabilidad en la economía chilena**

- 1 Red de contactos La red de contactos no presenta relación alguna con la estabilidad en la economía chilena. (0)
- 2 Know How El conocimiento obtenido en el mercado interno se ha hecho posible dada su estabilidad económica. La variación de precios responde netamente a factores de producción en la cosecha. Esto apoya una estabilidad en el mercado y así facilita su conocimiento. (1)
- 3 Eficiencia La eficiencia no presenta relación directa con la estabilidad en la economía chilena.(0)
- 4 Confiabilidad El provenir de un país con una estabilidad económica como la chilena impacta beneficiosamente la imagen del comercio del vino chileno. Aumentando su confiabilidad. (1)
- 5 Respaldo financiero El respaldo financiero no presenta una relación directa con la estabilidad económica del país.(0)

## Nº FORTALEZAS

## OPORTUNIDAD

### Mejoramiento de la imagen mundial de los vinos del nuevo mundo

- |   |                     |   |
|---|---------------------|---|
| 1 | Red de contactos    | El mejoramiento de la imagen mundial de los vinos del nuevo mundo impacta positivamente a la percepción que se tiene de la red de contactos comerciales. (3)    |
| 2 | Know How            | El Know How no presenta relación con el mejoramiento de la imagen mundial de los vinos del nuevo mundo. (0)   |
| 3 | Eficiencia          | La eficiencia no presenta relación con el mejoramiento de la imagen mundial de los vinos del nuevo mundo. (0)   |
| 4 | Confiabilidad       | El mejoramiento de la imagen mundial de los vinos del nuevo mundo impactan positivamente la confiabilidad que se tiene del producto ofrecido por el Trader. (4) |
| 5 | Respaldo financiero | El respaldo financiero no presenta relación con el mejoramiento de la imagen mundial de los vinos del nuevo mundo. (0)  |

Ambas fuerzas, fortalezas y oportunidades, se cohesionan para enfrentar mejor las adversidades del entorno, lo cual nos arroja posibilidades reales de emprender nuevos negocios que permitan crear valor.

Tabla N°4

		OPORTUNIDADES	
<b>F O R T A L E Z A S</b>	5	Respaldo Financiero	= 6
	4	Confiabilidad	= 10
	3	Eficiencia	= 2
	2	know-how	= 12
	1	Red de Contactos	= 12

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla N°4 muestra la suma de los puntos de cada fortaleza dado el escenario de oportunidades que enfrenta. En ella se observa cómo tres fortalezas son relevantes para aprovechar las oportunidades del mercado. Estas son la red de contactos, el know-how y la confiabilidad.

En cuanto a la red de contactos esta se presenta como una herramienta esencial para el aprovechamiento de las oportunidades del mercado, debido que a través de esta, el Trader, puede conocer mejor a sus clientes y así asegurar un nivel de ventas.

Por otro lado, el know-how, forma parte del conocimiento que permite enfrentar de mejor manera las diversas oportunidades que se dan en el mercado. Estas se deben principalmente a fluctuaciones de los precios y cantidades que se tranzan.

Finalmente, la confiabilidad, demuestra ser un factor relevante al momento de enfrentar las oportunidades de negocio. Esto se refleja en los altos índices de desconfianza por parte de compradores que ubican a grandes distancias geográficas.

En el siguiente esquema, se ofrece un resumen del análisis numérico realizado en este capítulo, entregando una mirada más general de las conclusiones parciales.

Esquema N°4

	AMEHAZAS					OPORTUNIDADES					Totales
	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	
	Alta Comp. Mundial	Nuevos m° emerg.	Reg en m° extranjero	Inv. En promoción comp.	integr. vertical	Imagen Mundial	Estab. econom. chilena	ferias internac.	condición favorable producción	TLC	Totales
D 1 Dependencia Corredor	1	0	0	0	4	0	0	0	3	3	= 6
B 2 Producto poco diferen.	4	3	0	3	2	2	0	3	0	1	= 6
L 3 Distancia Geográfica	2	2	0	1	0	2	0	3	0	3	= 8
I 4 Bajo vol. De venta relativo	4	3	3	2	1	4	0	3	3	2	= 12
D 5 No tener vino propio	4	1	1	2	0	3	2	0	4	2	= 11
F 5 Respaldo Financiero	1	1	0	1	2	0	0	4	0	2	= 6
R 4 Confiabilidad	2	0	0	0	0	4	1	3	2	0	= 10
A 3 Eficiencia	4	0	0	2	2	0	0	1	0	1	= 2
E 2 know-how	3	3	4	2	2	0	1	4	3	4	= 12
A 1 Red de contactos	4	4	2	3	2	3	0	4	0	3	= 12
	<b>Fortalezas - Debilidades = 44-43 = 1</b>					<b>Fortalezas - Debilidades = 52-41 = 11</b>					

Fuente: Elaboración Propia.

En el esquema anterior, es posible observar que:

1. **Fortalezas menos Debilidades**, dado el escenario de amenazas, nos otorga un resultado neto igual a 1, lo que se puede interpretar como una pequeña ventaja frente a las debilidades dadas las amenazas.
2. **Fortalezas menos Debilidades**, dado el escenario de oportunidades, nos otorga un resultado neto igual a 11, lo que se puede interpretar como una ventaja sustancial de las fortalezas por sobre las debilidades para aprovechar las oportunidades de la industria.

En efecto, es posible identificar que la empresa posee fortalezas adecuadas para disminuir sus amenazas y aprovechar sus oportunidades.

En concreto, el análisis permite descubrir que la empresa necesita buscar nuevas alternativas de negocios que ayuden a crear más valor que la simple compra y venta de vinos a granel, dado que este negocio presenta bajos márgenes que podrían terminar con su rentabilidad.

De acuerdo al análisis FODA es posible detectar un nuevo negocio, relacionado con la creación de una marca que diferencie el producto. Para ello, será necesario evaluar la posibilidad de una integración hacia atrás que permita al Trader comenzar con la producción de vinos propios.

Para realizar dicho proyecto, se observa que el Trader cuenta con fortalezas fundamentales para un buen desempeño, donde se destacan principalmente el Know-How y la red de contactos que permiten al Trader conocer el extenso mercado mundial del vino.

En efecto, la realización del proyecto podría disminuir considerablemente las debilidades del negocio, ya que se eliminaría el efecto dañino de no poseer una

marca propia, lo que permitiría aprovechar de mejor manera las oportunidades de mercado.

Como conclusión, se observa que el negocio del Trader aún tiene muchas posibilidades de seguir creando valor en la medida que sepa detectar las condiciones que impone el mercado, por ejemplo, extendiendo su línea de productos que permitan agregar valor.

#### **4. Identificación de Problemas en la empresa Vinos del Mundo**

En el capítulo anterior pudimos observar como el Trader enfrenta sus amenazas, a través de procesos internos que fortalecen su negocio. Tal como se identificó en el análisis FODA, es notable el rol que cumple el Trader para la formación de una red de contactos que permita la comercialización del vino, lo cual le permite enriquecerse de un know how, difícil de igualar por sus potenciales competidores.

A pesar de lo anterior, la empresa Vinos del Mundo enfrenta una condición muy adversa en el mercado ya que en los últimos años la industria del vino a granel se ha vuelto cada vez más competitiva, con la aparición de nuevos productores a nivel mundial, incluyendo a Chile que cuenta con un gran número de competidores en la industria.

Con el fin de mejorar la posición del Trader frente a sus competidores y usando como base las conclusiones que nos entrega el análisis FODA, daremos paso a la fase de diagnóstico de la empresa Vinos del Mundo, para observar claramente cuales son los grandes problemas que enfrenta.

##### **4.1 Debilidades como principal fuente de problemas**

En el negocio Vinos del Mundo es posible detectar una serie de falencias o debilidades, producidas básicamente por un grave problema en las fuentes que permiten la agregación de valor del servicio ofrecido.

En efecto, el servicio prestado es simple y complejo a la vez. Por un lado, es simple, desde el punto de vista del importador, ya que para éste es fácil cambiarse de un Trader a otro para obtener el vino que desea al mejor precio, sin incurrir en costos de cambio importantes. Por otro lado hemos dicho que es complejo, desde el punto de vista del Trader, ya que para éste resulta costoso conseguir nuevos

clientes ya que debe tener la capacidad económica para costear viáticos y realizar extensas negociaciones que permitan hacerse reconocido en el mercado.

Todo lo anterior, conlleva a que el negocio debe ser capaz de ser competitivo en un mercado adverso, intensificando las relaciones interpersonales y adquiriendo conocimiento constantemente que le permita lograr un liderazgo en el mercado.

A ello se suman constantes debilidades que persisten en el negocio, tales como la dependencia con el corredor, la poca diferenciación del producto, la distancia geográfica, etc. Elementos que juegan en contra a la hora de hacer negocios.

En resumen, es posible identificar dos problemas importantes en la empresa Vinos del Mundo producto de las debilidades encontradas, estos son en esencia:

- La escasa diferenciación del vino a granel y;
- La baja agregación de valor del servicio prestado.

El primer problema ha sido identificado como tal, ya que se observa que el vino a granel presenta cualidades de pseudo commodity que anulan las posibilidades de diferenciar el producto, con lo cual la única fuente de diferenciación es el precio, disminuyendo la posibilidad del Trader de conseguir mejores márgenes.

El segundo problema identificado tiene que ver con el servicio de venta que ofrece el Trader que está muy ligado al producto. En efecto, la agregación de valor de ser un intermediario es baja; si a esto se suma que el producto es poco diferenciado, entonces los márgenes que se podrían obtener por este concepto es bajo.

Por lo tanto, es claro que se deben buscar alternativas que permitan aumentar las ganancias de la empresa Vinos del Mundo. Para ello, el Trader puede basarse en las oportunidades que presenta el mercado y aprovecharlas, de buena manera, mediante las fortalezas que posee la empresa.

De acuerdo a los problemas detectados, a continuación se realizará una primera propuesta que tendrá como objetivo aumentar la diferenciación del producto; y una segunda, que permita aumentar la agregación de valor del servicio prestado.

## 5. Primera oportunidad de negocio recomendada

A continuación se presentará el análisis de un proyecto que tiene como propósito aprovechar las oportunidades que se dan en el mercado mediante el buen uso de las ventajas de la empresa estudiada.

Lo primero que se debe tener en cuenta es que este proyecto apunta a la exportación de vino embotellado a un país bajo de Europa, como Bélgica<sup>8</sup>, país en el cual el Trader ya ha realizado contactos con anterioridad.

Otro factor relevante a considerar es la calidad de vino que se quiere alcanzar con la producción. Para el caso de esta empresa hemos considerado que, debido a la experiencia del Trader en la comercialización de vino a granel, se puede optar a la producción de un vino de calidad un poco superior a la de vino a granel.

### 5.1 Alternativas

Los ingresos recibidos tendrán estrecha relación con las cantidades que se estén produciendo y estas cantidades a la vez, deben ser metas reales de alcanzar por la empresa de acuerdo a los contactos que posea. De este modo la cantidad a producir, en una primera etapa, será de sólo dos contenedores, o sea de 26.400 botellas, o 19.800 litros de vino. Esta producción será llevada a cabo en una viña la cual podrá ser adquirida o arrendada según las decisiones que se tomen en forma interna dentro de la empresa de acuerdo a los intereses de los inversionistas.

En la alternativa de compra se tienen dos posibilidades. Por una parte, se podría comprar una viña en funcionamiento lo cual, pensando en un vino de medianamente buena calidad, tiene un elevadísimo costo. Como referencia podemos decir que una viña ubicada en el valle de Maipo, de 15 años tiene un

---

<sup>8</sup> Utilizaremos este destino para efectos del análisis del proyecto propuesto.

valor aproximado de mercado de 50 millones por hectárea. Otra alternativa es comprar un terreno liso para ser preparado para el cultivo, sin embargo, este proceso tardaría al menos tres años. El costo aproximado de esta alternativa estaría entre 3 y 5 millones de pesos por hectárea para lograr la primera cosecha. Se debe considerar además, que para lograr un vino de alta calidad la uva debe ser también de alta calidad. Dicha calidad se puede obtener con parrones que en promedio tengan más de 10 años de vida.

Por otra parte existe una alternativa más económica en el corto plazo consistente en la compra de uva y el arriendo independiente de una viña equipada para realizar el proceso de vinificación y guarda del vino. El arriendo de esta viña tendría un valor de 3 pesos por litro por mes.

De estas tres alternativas consideramos que la más factible de realizar es el arriendo de la viña, debido a que para la elaboración de un vino de calidad media es importante la calidad y antigüedad de los frutos, sin embargo, cultivarlos toma una cantidad de tiempo considerable, recordemos que para obtener vino de buena calidad es necesario que los parrones tengan al menos 10 años de antigüedad, y la compra de una viña que posea esas características sería inviable debido a los altos costos.

Para este caso se debería comprar la uva a un productor. Para este proyecto estamos pensando en producir un vino de calidad medianamente buena, cualidad que esta basada principalmente en la calidad de la fruta, por lo que el costo de uva asciende a 300 pesos el kilo, como referencia el precio de la uva puede fluctuar entre 180 y 200 pesos y puede alcanzar valores de hasta 800 pesos para la producción de un vino de la más alta calidad.

Como la uva tiene un rendimiento del 75% en la producción de mosto y además en el proceso de vinificación se tendrá una merma del 2%, se tiene que para la producción de un litro se requieren 1,36 kilos de uva, a un valor de 408 pesos.

Luego se deberán asumir los costos de vinificación y de fermentación, los cuales tienen un costo aproximado de 51 pesos por 1,02 litros.

Resta a continuación realizar el proceso de guarda, el cual tiene un costo aproximado de 5 pesos por litro mensual, considerando la cantidad de litros que se desea producir, se tiene que el costo mensual será de 99.000 pesos por cada mes. Se debe considerar que el vino se deberá tener durante 5 meses en guarda lo cual tendría un valor de 495.000 pesos anuales.

A continuación se debe realizar la estabilización y filtrado del vino lo cual tiene un costo de aproximadamente 25,5 pesos por 1,02 litros. De esta forma los costos totales de producción ascenderían a 484,5 pesos por litro.

Luego es necesario realizar el proceso de embotellamiento y etiquetado que tienen un costo aproximado de 374 pesos por litro.

Finalmente se debe mantener el vino embotellado en bodega durante un periodo de 3 meses con el mismo costo de bodega especificado anteriormente.

## **5.2 Ingresos**

Es importante destacar que realizando este proyecto se podrán aprovechar las sinergias que surjan por este tipo de integración, donde el más importante es el que tiene relación con los contactos de negocios que tiene el Trader y el conocimiento de la producción para obtener una calidad determinada en el vino.

Para el presente proyecto se tiene considerado vender, en primera instancia, a los importadores que tengan un vínculo más estrecho con el Trader, de modo de asegurar gran parte de la venta antes de ser producida.

El proyecto está diseñado para que la botella de vino tenga un valor para el importador de 2.000 pesos<sup>9</sup> por botella debido a que este es el valor aproximado al cual se tranzan los vinos en el mercado con este tipo de calidad. Por lo tanto, la producción total tendría un valor de aproximadamente de 52 millones de pesos.

### 5.3 Costos de transporte

Se considerará como lugar de vinificación y almacenamiento de vino a la ciudad de Curicó. Se debe considerar que el valor del flete terrestre estará dado por 290.000 pesos (500 dólares) por contenedor, recordemos que el contenedor tiene una capacidad para 13.200 botellas por lo que se tiene un valor de 21,97 pesos por botella, IVA incluido. De esta forma serán necesarios solamente dos contenedores para nuestro proyecto.

### 5.4 Costo de capital

El costo de capital es la tasa mediante la cual se determina el valor presente de los flujos futuros de un proyecto y se puede entender también como la rentabilidad que se le puede exigir a la inversión por renunciar al costo de oportunidad del inversionista por utilizar los fondos de cierta manera, renunciando a otras.

El costo de capital patrimonial será deducido a través del modelo Capital Assets Pricing Model (CAPM), modelo que en la actualidad es intensamente ocupado para relacionar el riesgo y la rentabilidad de un proyecto. Este modelo se basa en la utilización de un beta ( $\beta$ ) que es un coeficiente que relaciona el riesgo del proyecto con el riesgo de mercado. Adicionalmente el modelo utiliza la tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) y el "premio por riesgo" que es la cantidad que exige el inversionista por asumir el riesgo de invertir su dinero sin disponer de un retorno seguro y libre de riesgo.

---

<sup>9</sup> 2,857 euros, considerando un tipo de cambio de 700 pesos por euro o 3,448 dólares considerando como tipo de cambio 580 pesos por dólar.

$$K_p = R_f + (\text{premio} \times \text{riesgo}) \times \beta$$

Como tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) se utilizó el bono del Banco Central de Chile (BCP) a 10 años, el cual posee una tasa de 5,81%.

El *premio por riesgo* utilizado corresponde a la estimación realizada el año 2000 por Ibbotson Associates con un premio por riesgo para Chile entre un mínimo de 8% y un máximo de 8,5%. Por lo cual se decidió utilizar el promedio 8,25%.

Para estimar el  $\beta$  de la empresa se recurrió al beta estimado por BCI Corredor de Bolsa S.A. quienes estimaron que el beta patrimonial para la empresa Viña San Pedro<sup>10</sup> era de 0,59 y tenía una razón de deuda patrimonio de 0,68%. De esta manera se procedió a desapalancar el  $\beta$  de la Viña con la fórmula de Rubinstein 1973.

$$\beta_p^{c/d} = \beta_p^{s/d} \times \left[ 1 + (1 - t_c) \times \frac{B}{P} \right] - \beta_d \times (1 - t_c) \times \frac{B}{P}$$

Ecuación que incluye los betas con y sin deuda, los impuestos a la empresa ( $t_c$ ), la razón deuda (B) patrimonio (P) y el beta de la deuda.

Para encontrar el beta de la deuda utilizamos como proxis de costo de deuda de la razón de gasto financiero deuda de largo plazo de la viña San Pedro como se muestra a continuación.

$$K_b = \frac{\text{Gasto Financiero}}{\text{Deuda De Largo Plazo}}$$

$$K_b = \frac{457.922}{7.231.267}$$

<sup>10</sup> Se consideró esta viña debido a que tiene la cualidad de exportar parte de su producción.

$$K_b = 6,33\%$$

Luego utilizaremos la formula de CAPM para encontrar el beta de la deuda como sigue.

$$K_b = R_f + \beta_d \times (\text{premio} \times \text{riesgo})$$

$$\beta_d = \frac{K_b - R_f}{\text{premio} \times \text{riesgo}}$$

$$\beta_d = \frac{6,33 - 5,81}{8,25}$$

$$\beta_d = 0,06303$$

A continuación incluimos los valores en la formula de Rubinstein para obtener el beta patrimonial sin deuda de la empresa.

$$0,59 = \beta_p^{s/d} \times [1 + (1 - 17\%) \times 0,68] - 0,06306 \times (1 - 17\%) \times 0,68$$

Con cual se obtiene un beta patrimonial sin deuda de 0,399. Además se debe considerar que la empresa "Vinos del Mundo" se financia exclusivamente con patrimonio, por lo cual su beta patrimonial sin deuda es equivalente a su beta patrimonial con deuda.

Queda entonces calcular el costo de capital.

$$K_c = 5,81\% + 8,25 \times 0,399$$

$$K_c = 9,109$$

De esta manera se obtiene un costo de capital de 9,1 valor que se aproxima a las estimaciones realizadas por la revista Agroeconómico de la fundación Chile en enero de 1999.

En la siguiente tabla se muestran los cálculos realizados para contabilizar el Capital de Trabajo requerido para iniciar el proyecto.

### **5.5 Supuestos adoptados**

El supuesto principal que se debe tomar en cuenta al momento de realizar esta evaluación es que ésta se trata de un proyecto incremental. Esto quiere decir que habrán gastos regulares que serán realizados de antemano y que podrán ser aprovechados por el proyecto sin necesidad de pagar nuevamente por ellos.

Es importante señalar que la tasa de descuento aplicada para evaluar el VAN del proyecto corresponde a los bonos del Banco Central de Chile en pesos (BCP) y a un plazo de 10 años y por lo tanto esta tasa considera el aumento de la inflación en los valores del proyecto. De esta forma todos los supuestos a continuación están por sobre la inflación.

Se consideró que los ingresos por venta podrían incrementarse en un 20% anual. Esto evidentemente llevará a un aumento de costos de producción, principalmente debido a que a las cantidades que se trabajará no habrán posibilidades de economías de escala.

Luego, en los costos operacionales, el arriendo de la bodega, las remuneraciones y el arriendo de la oficina tendrán un aumento anual de un 3%.

Finalmente, el gasto realizado en marketing corresponderá a un 1,5% de los ingresos por venta.

En la tabla N°5 se detalla la inversión en capital de trabajo requerida para el proyecto mientras que en la N°6 se pueden apreciar los flujos que otorgarían estos proyectos.

Tabla N°5: Capital de Trabajo

Calculo de Capital de Trabajo												
	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06	Jul-06	Ago-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06
Costo de Uva			8.078.400									
Costo de Vinificación y Ferm.			1.009.800									
Costo de Guarda			99.000	99.000	99.000	99.000	99.000	99.000				
Costo Filtrado y Estabilizado								504900				
Costo embotellado									9.484.200			
Costo de Guarda Embotellado									99.000	99.000	99.000	
Transporte a Puerto											580.000	
Saldo	0	0	-9.088.200	-99.000	-99.000	-99.000	-99.000	-603.900	-9.583.200	-99.000	-679.000	0
Acumulado	0	0	-9.088.200	-9.187.200	-9.286.200	-9.385.200	-9.484.200	-10.088.100	-19.671.300	-19.770.300	-20.449.300	-20.449.300
Litros de vino	19.800											
Costo Uva/litro	408											
Costo de Guarda por litro por mes	5											
Vinificación Fermentación	51											
Costo Embotellado por litro	479											
Costo de transporte contenedor	290.000											
Número de contenedores	2											
Filtrado y Estabilizado	25,5											

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N°6: Flujo de Caja del Proyecto

Flujo de Caja Proyecto de Elaboración y Exportación de Vino Embotellado							
Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ingresos por venta		52.799.113	63.368.936	76.030.723	91.236.867	109.484.241	131.381.089
Costos de producción		-19.657.300	-23.588.760	-28.306.512	-33.967.814	-40.761.377	-48.913.653
Margen		33.141.813	39.770.176	47.724.211	57.269.053	68.722.863	82.467.436
Costos Operacionales							
- Arriendo de Bodega		-792.000	-815.760	-840.233	-865.440	-891.403	-918.145
Gatos de Adm. Y Venta							
- Marketing		-791.987	-950.384	-1.140.461	-1.368.553	-1.642.264	-1.970.716
- Remuneraciones		-4.800.000	-4.944.000	-5.092.320	-5.245.090	-5.402.442	-5.564.516
- Arriendo de Oficina		-120.000	-123.600	-127.308	-131.127	-135.061	-139.113
Utilidad Antes de Impuestos		26.637.826	32.936.432	40.523.889	49.658.843	60.651.693	73.874.946
Impuestos (17%)		4.528.430	5.599.193	6.889.061	8.442.003	10.310.788	12.558.741
Utilidad Neta		22.109.396	27.337.238	33.634.828	41.216.840	50.340.906	61.316.205
Inversiones							
Inversion marca		-400.000					
Inversion capital trabajo		-20.449.300					
Recuperación cap. Trab.							20.449.300
Flujo	-20.849.300	22.109.396	27.337.238	33.634.828	41.216.840	50.340.906	81.765.505
YAN	145.150.458						
Valor de Venta Botella	2.000						
Total de Botellas	26.400						
Total en litros	19.800						
Costo producción litro	484,5						
Guarda por 1 mes	99.000						
Embotellaje por litro	479						
Meses de guarda	8						
Costo de transporte contenedor	290.000						
Número de contenedores	2						

Fuente: Elaboración Propia.

## 5.6 Análisis de sensibilidad por tipo de cambio

Naturalmente al realizar la comercialización del vino a granel al extranjero el proyecto queda expuesto a las variaciones del dólar. Por este motivo en la evaluación de este proyecto se consideró una sensibilización directa sobre el precio que tendría la botella de vino (aproximadamente 3,448 dólares).

Mediante esta sensibilización sobre el precio se puede observar que el proyecto ostenta un VAN positivo para todos los valores del dólar donde el tipo de cambio supere los 281 pesos por dólar. Esto nos deja con la confianza de que el proyecto tendrá retornos positivos dada la imposibilidad que se permita por parte del Banco Central una baja de esa magnitud.

## **6. Segunda oportunidad de negocio recomendada**

La segunda alternativa evaluada para el negocio del Trader, consiste en un proyecto que puede mejorar la rentabilidad que otorgan los vinos a granel, a través de una estrategia que permita lograr mejores márgenes por la venta del producto. A continuación se dará a conocer en qué consiste este proyecto.

### **6.1 Arriendo de una Bodega en Alemania**

El proyecto consiste en el arriendo de una bodega en un país europeo que permita almacenar los vinos a granel durante un tiempo. La elección del país está basada en los grandes volúmenes de importación de vinos a granel chilenos que son importados por países europeos. En particular se eligió Alemania debido a que es el país más importante en cuanto a importaciones de vino a granel en Europa y un mercado trascendente para Chile.

#### **6.1.1 Justificación del proyecto**

La idea del proyecto surge debido a que en el país escogido existe una demanda creciente por los vinos a granel ya que su comercialización en Europa otorga altos márgenes, atractivos para el importador.

Un estudio realizado anteriormente sobre la agregación de valor para la producción del vino muestra que un importador podría ganar alrededor de un 45% sobre los costos totales de importación y embotellado del producto, lo cual refleja el interés por este tipo de producto.

Por otro lado, dentro del sistema de agregación de valor que sigue la producción y comercialización del vino hasta llegar al consumidor final, se tiene que la confiabilidad en la entrega es uno de los factores más importantes.

Se suma a ello, que el proceso anterior a la etapa del importador es muy delicado, en el sentido de que se deben cumplir con los plazos establecidos para la adquisición de las cuotas de vino requeridas. Esto se debe a que el tiempo que demora el transporte de vino desde Chile a Europa es largo, con tiempos de espera de aproximadamente un mes.

Por ello, para aprovechar la buena reputación del vino chileno y aumentar el volumen de venta del negocio, es posible encontrar la necesidad no satisfecha de suplir en forma inmediata stocks de vino a granel en países de Europa. Tomar esta oportunidad también vendría acompañada de un aumento en los ingresos, ya que se podría cobrar un sobreprecio debido a la enorme disminución de tiempo de espera para la compra del vino a granel de un país de Nuevo Mundo.

### **6.1.2 Factibilidad Económica**

Toda idea puede ser buena, pero puede estar ausente de factibilidad económica en el corto y/o largo plazo. En efecto, antes de emprender este proyecto debemos fijarnos bien en los costos involucrados versus la compensación que podemos recibir por la entrega inmediata del vino a granel. Para ello comenzaremos con los gastos necesarios que debe incurrir el Trader para realizar dicho proyecto.

### **6.1.3 Costos Involucrados**

Para llevar a cabo este segundo proyecto es necesario contar con los diferentes costos que significaría el llevar el vino hasta Europa y mantenerlo en bodega.

### **6.1.4 Variable a considerar**

Dado que el negocio del Trader es de tamaño pequeño la cantidad de vino a granel enviada a las bodegas de Alemania será relativamente baja ya que de esta manera el presupuesto de la empresa podrá financiarlo.

Además se debe tomar en cuenta que esta cantidad es baja porque sólo se venderá en casos de urgencia y tiene la ventaja que ya no es necesario vender el volumen requerido por el contenedor, si no que se puede hacer por cantidades menores, lo que otorga mayor flexibilidad al producto.

Por lo tanto, según el presupuesto que se desea destinar, la cantidad de vino a mantener en stock podría ser, en primera instancia, de solo 2 contenedores que equivalen a 48 mil litros de vino. También se debe considerar que los costos están determinados para un contenedor y que los costos de almacenaje están expresados en forma mensual.

Para este proyecto hemos realizado una recolección de los costos que se deberían cubrir para tener un stock de vinos en una ciudad de Alemania. Estos costos están detallados en la tabla N°7 que se muestra a continuación.

Tabla N°7

Proyecto Bodega en Europa		
Item	\$/Contenedor	\$/litro
Costo del Vino	12.777.120,00	532,380
Pago al Agente en aduana	23.246,40	0,969
Documentos	28.953,60	1,206
Salida	17.400,00	0,725
Zarpaje	289.953,60	12,081
Seguro	208.800,00	8,700
Transporte marítimo y bolsa flexible	1.783.569,60	74,315
Contenedor	85.329,60	3,555
Sobrepeso en Canal de Panamá	72.523,20	3,022
Servicios de seguridad de puerto internacional	8.073,60	0,336
Viaje de Rotterdam-Engelstadt + Cargos de puerto	614.568,00	25,607
Impuesto específico al alcohol (1)	1.809.600,00	75,400
Impuesto sobre el valor (2)	2.835.062,02	118,128
Costo descarga (3)	45.240,00	1,885
Costo carga (4)	45.240,00	1,885
Bodegaje mensual (5)	37.723,20	1,572
<b>Costo Final</b>	<b>20.682.402,82</b>	<b>861,77</b>

- (1): € 9,90 por hectolitro si el grado alcohólico es menor a 12.9%  
 € 12.10 por hectolitro si el grado alcohólico es superior o igual a 13.0%
- (2): 16% sobre costo seguro y flete + impuestos
- (3) y (4): € 0.0025 por cada operación
- (5): € 0.025 por mes por litro
- Un Contenedor corresponde a 240 hectolitros
- El tipo de cambio utilizado es de 580 pesos por dólar
- El tipo de cambio utilizado es de aproximadamente 1,3 dólares por euro

Fuente: Elaboración Propia.

De esta forma, mantener un stock de 2 contenedores durante un mes en Alemania tendría un costo aproximado de 41.364.806 pesos. Si se considera que el stock se puede vender en un plazo máximo de 6 meses el costo total sería de 41.742.036 pesos en total.

### 6.1.5 Ingresos Esperados

La idea de este proyecto es que sea efectuado cada vez que los stock en Alemania de graneles se encuentren bajos, o cuando las importaciones de ese país estén en aumento. Con esta estrategia es posible emprender el proyecto un

año y dejarlo al año siguiente ya que no involucra gastos fijos por mantener la bodega desocupada.

En efecto con los 48.000 litros que se espera exportar a ese país se podría obtener un recargo de 20% sobre su costo. De esta manera las utilidades esperadas una vez efectuada la venta serían de aproximadamente 8.348.407 pesos.

## 7. Conclusiones

En el comienzo de este estudio, se realiza un análisis descriptivo de la cadena de valor con el fin de comprender cómo la empresa utiliza sus recursos en el proceso de elaboración, producción y comercialización del vino a granel. Mediante este se obtuvo la comprensión de cómo la empresa realiza su proceso de agregación de valor.

Se utilizó como referencia un estudio previo que nos permitió identificar los procesos claves que crean más valor en el sistema, dándonos una guía para comenzar nuestro estudio sobre la empresa.

Posterior al análisis descrito, se realizó un análisis para la empresa Vinos del Mundo, cuya actividad es la compra y venta de vinos a granel. Dicho análisis comenzó con la definición del negocio y el estudio de su cadena de valor. El objetivo principal fue la búsqueda de las fuentes de creación de valor, a través de sus diversas actividades. Para ello se realizó un análisis FODA que determinara la situación de la empresa dentro de la industria del vino a granel.

En efecto, por medio de este análisis se pudo concluir que la empresa crea valor a través de sus fortalezas, que permiten la existencia de su negocio, sin embargo tiene grandes oportunidades que son desaprovechadas, debido a sus debilidades.

Se debe notar que el análisis realizado corresponde a una visión estática de la empresa y del mercado y por lo tanto, se debiera considerar una reevaluación periódica para mantener actualizada la visión crítica del escenario.

No obstante lo anterior, este análisis es válido para las condiciones que en la actualidad enfrenta la empresa, y por tanto, existe la posibilidad para ésta de reducir las debilidades que posee, así como también enfrentar de mejor manera

las amenazas de la industria. Para ello, debe buscar nuevas fuentes de creación de valor, que permita tener un desempeño sustentable en el largo plazo.

En definitiva, este trabajo propone, en primera instancia, la creación de una marca propia para la empresa, a través de la producción del vino. Se ha recomendado lo anterior, debido a que si se observa el sistema de agregación de valor, es posible detectar que es en esta etapa donde existe mayor creación de valor, la cual es muy valorada por el consumidor final.

En cuanto al primer proyecto evaluado, es posible observar que al tener un VAN positivo, el proyecto se debiera desarrollar, sin embargo, se debe considerar que existen diferentes tipos de calidad que podrían ser producidas, las cuales tendrían mayores costos pero también mayores márgenes. En este caso se evaluó la producción de un vino de calidad medianamente buena, debido a la proximidad de la calidad tratada en la actualidad por el Trader. Sin embargo, es posible esperar que al aumentar la calidad del vino en producción, el proyecto se vuelva aún más rentable.

En segunda instancia se propuso la mantención de un stock de vino a granel en Europa. Si bien los costos fueron detallados se hace necesario realizar un cuidadoso seguimiento de las cuotas de vino vendidas de manera que el proyecto resulte rentable. Además, se debe considerar que el margen propuesto es sólo una referencia y por lo tanto, se hace necesario que en esta etapa de seguimiento se realice una búsqueda de los márgenes que resulten más convenientes.

Finalmente, es posible concluir que el gran aporte de este trabajo está en mirar el negocio en forma analítica, a través de una mirada global de los agentes involucrados en todas las etapas donde el producto va adquiriendo nuevas formas de ser comercializado. Sólo de esta manera, se pueden detectar las amenazas y oportunidades de la industria para aprovecharlas de modo de obtener una rentabilidad segura.

## 8. Bibliografía

- Víctor Costa Barros.** "La vitivinicultura mundial y la situación chilena en 2004", Servicio Agrícola y Ganadero, Sub-Departamento de viñas y vinos. Agosto 2004.
- ProChile.** "Productores mundiales del vino se reúnen en Nueva Zelanda", Departamento de comunicaciones direcon, ProChile. 28 de Febrero 2005.
- ICEX.** "El vino en cifras", Instituto español de comercio exterior. Año 2004.
- CCV.** "Lo que dicen las cifras vitivinícolas" Corporación Chilena del vino y de la viña. Primer trimestre 2005.
- Rodrigo Ballivián.** "Imagen país: una necesidad absoluta". Editorial Chilevid. Año 2005.
- Rodrigo Alvarado.** "Radiografía a la situación vitivinícola chilena entre los años 1999 y 2005". Consultores vitivinícolas de Chilevid. Junio de 2005.
- Silvio Banfi Piazza** "Mercado Vitivinícola". Gobierno de Chile, Oficina de Estudios y Políticas agrarias – ODEPA. 07 de Abril de 2005.
- ProChile.** "Perfil de mercado del vino a granel, Alemania". Berlín, Junio de 2004.
- Jacques Berthomeau.** "Europa y sus vinos: ¿menor reglamentación versus respeto a la tradición?" III Foro Mundial del Vino. Año 2004.
- Charles W. Hill/ Garenth R. Jones.** "Administración Estratégica, un enfoque integrado".

**Thane Peterson.** "Losing its bottle". Economist, Volumen 324, Issue 7775, Section Europe, French Wine. Academic Search Premier. 9 de mayo de 1992.

**Edward Oczkowski.** School of Management, Charles Sturt University. "Hedonic Wine Price Functions and Measurement Error. The Economic Record, Volumen 77, N°239 de la 374 a la 382. Diciembre, 2001.

**Jed Babbín.** "In Vino Veritas, French Wine Superiority Goes The Way Of French Honor". The Great American Wine-Tasting Series. The American Spectator. Marzo, 2004.

**Rodrigo Alvarado Moore.** "Estadísticas de exportaciones de vino". Informe de Chilevid. Noviembre, 2003.

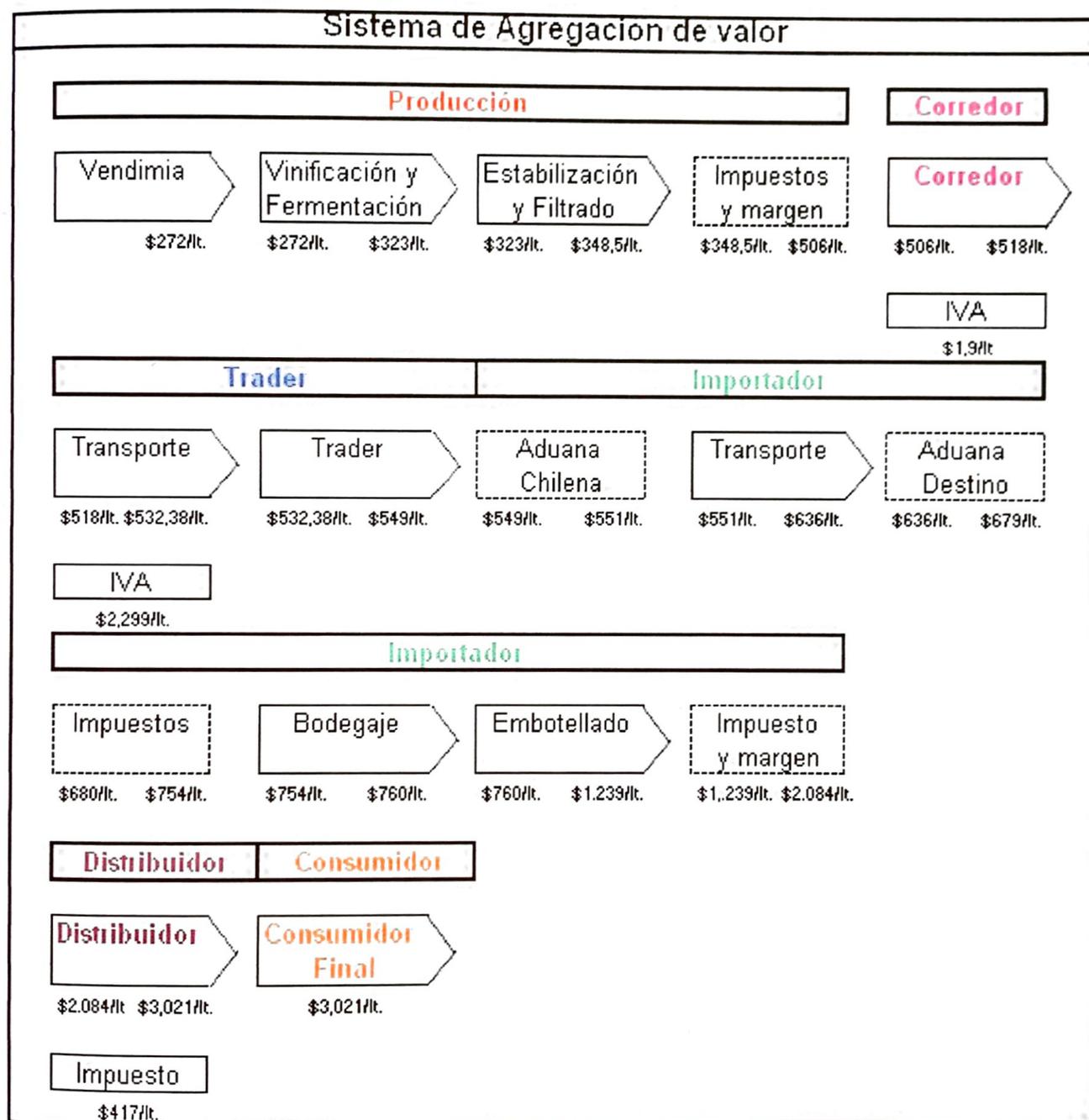
**Máximo Aguilera Reyes.** "Diez años de producción Vitícola". Instituto Nacional de Estadísticas. Estudio Sectorial. 15 de Diciembre, 2004.

**Rodrigo Badilla Zegers.** "Estrategia de logística en la industria del vino". Tesis de grado, Universidad de Chile. Año 2004.

**Maggi Lora Lora.** "Mercado Nacional e Internacional del Vino". INDAP, Gobierno de Chile. Año 2003.

## 9. Anexos

### Esquema del Sistema de Agregación de Valor



Fuente: Tesis de Ingeniería Comercial "Análisis de la Agregación de Valor para el proceso de producción de vino".

Evolución en la producción de vinos en países del nuevo mundo

País	Años											
	86-90	91-95	96	97	98	99	0	1	2	3		
5 EE.UU.	623	1.335	1.759	2.221	2.691	2.810	2.973	3.000	2.650	3.293		
6 CHILE	183	868	1.841	2.163	2.298	2.298	2.673	3.100	3.553	4.029		
9 AUSTRALIA	362	1.161	1.477	1.709	1.983	2.558	2.849	3.800	3.800	5.365		
10 ARGENTINA	221	591	1.120	1.205	1.089	880	S.I.	S.I.	1.234	1852		
11 SUDÁFRICA	46	371	996	1.086	1.184	1.300	1.395	1.800	1.950	2.351		
OTROS	6.690	7.441	7.863	8.114	8.148	7.899	8.660	7.970	10.213	6.829		
TOTALES	44.238	51.081	55.876	62.576	66.226	65.005	64.744	68.970	67.500	71.996		

Fuente: O.I.V.

**Exportación Total Acumulado de Vinos a Granel Ordenados por Viñas**  
(granel)

Viñas	2004(Enero-Diciembre)		
	Valor Fob [US\$]	Volumen [Litros]	Precio por Litro
<b>Viñas de Chile</b>			
Viña Aresti	553.641	811.897	0,68
Champagne Alberto Valdivieso	237.816	405.588	0,59
Viña Cousino Macul	400	90	4,44
Viña Errazuruz Panquehue	2.177.115	3.167.058	0,69
Viña La Rosa	1.237.327	1.252.988	0,99
Viña Leyda Ltda.	0	0	0,00
Viña Los Vascos	541.440	216.000	2,51
Viña Montes	17.708	1.260	14,05
Viña Ochagavia	84.000	60.000	1,40
Viña San Pedro	13.330.474	11.578.544	1,15
Viña Santa Ines	8.161.459	5.560.737	1,47
Viña Ventisquero (Lo Miranda)	1.273.272	3.908.216	0,33
Viña y Bodega Botalcura S.A.	24.600	48.000	0,51
Viñedos Santa Emiliana	74.987	77.499	0,97
Vinos Jose Canepa	1.379.953	2.232.041	0,62
Vitivinícola Santa Mónica	873.043	1.394.660	0,63
<b>ChileVid</b>			
Comercial Santa Laura S.A.	107.680	216.000	0,50
La Rociere	729.277	1.606.922	0,45
Lomas de Cauquenes	90.880	164.800	0,55
Los Robles	2.660.671	5.258.904	0,51
Montgras	70.860	114.000	0,62
Odfjell Vineyards	0	0	0,00
Requingua	5.125.307	11.802.942	0,43
Santa Ema	49.687	72.114	0,69
Top Wine Chile S.A.	501.616	816.880	0,61
Vina Camino Real	0	0	0,00
Vina Cantera S.A.	940.998	1.880.192	0,50
Vina Casa Tamaya S.A	0	0	0,00
Vina Segu S.A.	439.326	1.251.825	0,35
Vina Selentia S.A.	0	0	0,00
Vinedos del Maule	2.038.974	5.521.192	0,37
Vinedos Terranoble	116.403	120.028	0,97
Vit. Cremaschi Barriga S.A.	1.319.552	2.902.000	0,45
Viu Manent y Cia. Ltda.	80.205	152.460	0,53
<b>Otros</b>			
	779514609	4.400	0,77
Agric. y Comercial Lourdes Ltd	9.611.269	18.709.084	0,51
Agricola Hijuelas S A	1.725.060	5.032.400	0,34
Agricola Paredes Viejas S.A.	0	0	0,00
Agricola Santa Ana S.A.	1.916.340	5.412.000	0,35
Cavas Schroder y Hanke Ltda	922.631	1.341.143	0,69
Cerveceria Austral S.A	987	609	1,62
Comercial Cien Vinas	559.770	1.104.000	0,51

Comercial Salluzi Martinez Ltd	11.260	6.894	1,63
Concentra Chile S.A.	1.743.588	1.152.695	1,51
Desconocido	60.000	120.000	0,50
Desconocido	558.880	896.000	0,62
Desconocido	8.400	24.000	0,35
Eslabon S.A.	846.519	1.560.000	0,54
Exp. de Mostos y Vinos Jucosol S.A.	899.513	876.491	1,03
Exp. Y Com. Tuniche Ltda.	10.800	24.000	0,45
Exportadora Patricio Butron	5.223.836	5.310.018	0,98
Exportadora y Comercializadora	2.825.225	4.246.111	0,67
Mario Babaic B. y Cia. Ltda.	727	288	2,52
MARQUEZ WINE LTDA	78.000	168.000	0,46
Nevada Export Limitada	1.322.394	2.400.348	0,55
Pedro Pablo Larrañan Barros	13.920	24.000	0,58
Rodrigo Frias Donoso	790.695	1.853.850	0,43
Rut Desconocido	0	0	0,00
Salaya Basanez German Felipe	1.137.999	1.854.022	0,61
San Nicolás Wine Service Ltda.	2.183.725	4.392.463	0,50
Soc. Agr. San Jose de Apalta Ltda.	361.786	605.754	0,60
Soc. Vit. Y Com. San Manuel Ltda.	20.640	48.000	0,43
Soc.Exp.y Com.Viña Maipo Ltda	6.960.244	3.709.962	1,88
Sociedad Agricola Corinto Ltda	0	0	0,00
Sovinex Ltda	93.312	168.000	0,56
TerraMater S.A.	799.976	1.401.241	0,57
Terraustral S.A.	960.233	1.900.040	0,51
Triofruti S.A.	19.625	22.385	0,88
Via S.A	5.245.315	8.669.282	0,61
Viña San Carlos	10.929	6.900	1,58
Vina Errazuruz Dominguez S.A.	541.920	672.000	0,81
Vina Marquez S.A. (com. Mayorista)	3.015.213	6.914.664	0,44
Vina Morande	16.800	24.000	0,70
Vina San Rafael S.A	258.480	600.000	0,43
Vina Valle del Itata S.A.	4.411.332	8.593.100	0,51
Vinedos Errazuris Ovalle S.A	863.195	1.987.465	0,43
Vinos Calama Wine Ltda.	3.755.148	7.568.800	0,50
Vinos del Sur S.A.	16.800	48.000	0,35
Vitinicola y Comercial Santa de Curico Ltda.	970.272	1.872.000	0,52
Vitivinícola Los Reyes Ltda.	0	0	0,00
Vitivinicola del Maipo (Tarapacá)	283.203	480.043	0,59
Xpovin Exportaciones Ltda.	1.820.302	3.018.648	0,60
<b>Sumario Total</b>	<b>127.143.545</b>	<b>196.901.533</b>	<b>0,65</b>
<b>Total ChileVid</b>	<b>15.014.519</b>	<b>33.229.679</b>	<b>0,45</b>
<b>Total Vinas de Chile y Otros</b>	<b>112.129.026</b>	<b>163.671.854</b>	<b>0,69</b>

Fuente: Viñas de Chile y Chilevid.

## Exportaciones de Chilenas de Vino

<b>EXPORTACIONES HISTÓRICAS 78-03</b>				
Años	Vino embotellado		Vino a granel	
	Litros	Dólares	Litros	Dólares
1978	8.847.460	8.778.020	1.890.705	533.036
1979	14.402.005	16.764.731	13.887.423	4.451.736
1980	12.491.187	17.563.574	1.857.309	895.791
1981	8.158.290	14.031.657	1.606.037	815.444
1982	5.898.160	9.862.609	2.022.204	1.016.159
1983	5.149.628	7.978.883	3.386.441	1.303.509
1984	4.790.950	7.294.927	3.358.331	1.497.053
1985	6.878.997	8.985.871	3.169.140	1.113.704
1986	8.914.583	11.444.714	1.929.556	748.522
1987	11.163.492	15.124.107	2.689.865	1.407.901
1988	12.755.589	19.181.993	3.905.259	1.847.900
1989	19.966.869	30.540.485	7.154.281	3.081.617
1990	27.900.342	44.300.831	14.668.786	6.168.368
1991	43.400.138	70.047.351	20.039.376	11.311.578
1992	56.401.794	103.904.476	16.375.659	12.361.058
1993	58.048.155	107.904.384	27.026.482	16.758.196
1994	68.860.801	118.823.832	38.440.787	18.995.393
1995	85.552.566	154.272.376	40.795.111	21.275.237
1996	107.502.441	228.281.568	64.071.851	50.708.204
1997	135.378.149	321.203.361	72.470.660	78.406.536
1998	164.384.415	426.965.322	60.010.202	66.634.179
1999	162.387.503	439.957.115	57.565.875	59.522.388
2000	185.293.325	495.115.435	70.450.774	61.416.302
2001	192.745.035	511.004.145	101.443.480	56.664.065
2002	203.598.530	522.640.215	128.089.497	55.394.084
2003	220.569.397		155.585.083	

Fuente: O.I.V.

## Perfil de Mercado de Vino a Granel en Alemania

**AÑO 2003**

<b>PRINCIPALES PAISES DE ORIGEN</b>	<b>CANTIDAD (hl)</b>	<b>MONTO (Miles US\$)</b>	<b>% DE PARTICIPACION EN EL MERCADO</b>
Italia	1.644.626	79.231	28,00
Francia	830.114	60.678	21,44
España	948.163	37.741	13,34
Chile	316.662	16.124	5,70
Macedonia	301.392	14.953	5,28
EEUU	186.311	12.501	4,42
Austria	297.439	11.707	4,14
Rumania	170.254	10.999	3,89
Hungría	129.925	9.050	3,20
Australia	86.426	7.100	2,51
<b>SUBTOTAL</b>	<b>4.911.312</b>	<b>260.084</b>	<b>91,91</b>
<b>TOTAL IMPORTADO</b>	<b>5.206.661</b>	<b>282.984</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Destatis (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania)

