



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL

UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Plan de Negocio para “Dama Juana - depósito automatizado para venta de vino a granel”.

Tesina de Grado presentada por

FRANCESCA MARÍA NOZIGLIA PARGA

Como requisito para optar al grado de
MBA, Magíster en Gestión Empresarial.

Guía de Tesina Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

Junio de 2024

TITULO DE TESINA: **“Plan de Negocio para “Dama Juana –
depósito automatizado para venta de vino a granel”.**

AUTOR: **FRANCESCA MARÍA NOZIGLIA PARGA**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

-
-
-

Santiago, Junio 2024

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: FRANCESCA MARÍA
NOZIGLIA PARGA.

Fecha: DÍA DEL EXAMÉN DE
GRADO.

AGRADECIMIENTOS

Al llegar al final de este significativo capítulo de mi formación académica con la culminación de mi MBA, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a cada uno de ustedes. A ti, mi amada esposa Lolo, te agradezco infinitamente por ser mi ancla, mi fuente de fortaleza y mi más grande apoyo a lo largo de este exigente trayecto. Tu constante ánimo y apoyo incondicional han sido el motor que me impulsó a superar cada desafío.

A mis queridos padres, les agradezco de corazón por dedicar su tiempo y esfuerzo en la revisión de mi tesis, compartiendo conmigo su vasto conocimiento como ingenieros comerciales. Su guía y consejos han sido invaluable en este proceso de aprendizaje y crecimiento.

A mis socios de “Dama Juana”, Catalina y Darío, les estoy profundamente agradecida por su colaboración incondicional, el intercambio constante de conocimientos y los momentos compartidos que han enriquecido enormemente mi experiencia. Juntos, hemos enfrentado desafíos y celebrados triunfos, construyendo un sólido vínculo que va más allá de lo profesional.

Cada uno de ustedes ha desempeñado un papel fundamental en este viaje, brindándome el tiempo, el espacio y el amor necesario para alcanzar mis metas. Aprecio profundamente su confianza en mí y por caminar a mi lado en cada paso del camino.

Con gratitud y cariño, Francesca Noziglia Parga.

RESUMEN EJECUTIVO

La siguiente Tesina tiene como objetivo presentar un plan de negocio para "Dama Juana", una innovadora empresa dedicada a la venta de vinos de alta calidad a granel en la ciudad de Talca. El enfoque se centra en ofrecer una alternativa sostenible y económica para los amantes del vino, donde los clientes pueden llevar su propio envase, como por ejemplo botella de vidrio o plástico, corcho o tapa, fomentando así la economía circular y reduciendo el impacto ambiental asociado con el envasado tradicional. "Dama Juana" busca posicionarse como líder en el mercado de vinos a granel en Talca, ofreciendo una amplia variedad de vinos de alta calidad provenientes de viñedos locales y regionales. Su compromiso es ofrecer vinos de calidad a precios competitivos, además de apoyar la economía circular fomentando la reutilización de envases, como botellas, tapas o corchos. Esta iniciativa no sólo reduce los residuos asociados con el envasado tradicional del vino, sino que también promueve un estilo de vida más sostenible entre los clientes. El modelo de negocio de "Dama Juana", se basa en la excelencia operativa, la innovación constante y el compromiso con la comunidad local. Durante el año que lleva "Dama Juana" operando, se ha demostrado que no solo es un éxito comercial, sino también un motor de cambio positivo en la industria vitivinícola de Talca y sus alrededores.

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
I. INTRODUCCIÓN	10
1.2 ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR.....	11
II. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	12
2.1 OBJETIVO GENERAL	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
III. ESTADO DEL ARTE.....	13
3.1 ANTECEDENTES DE LA ECONOMÍA CIRCULAR.....	13
IV. MARCO TEÓRICO	14
4.1 CINCO FUERZAS DE PORTER.....	14
4.2 ANÁLISIS FODA.....	14
4.3 MODELO DE NEGOCIO CANVAS	15
V. METODOLOGÍA	17
<i>Etapa 1: Investigación de la Economía Circular</i>	<i>18</i>
<i>Etapa 2: Análisis de mercado.....</i>	<i>18</i>
<i>Etapa 3: Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	<i>18</i>
<i>Etapa 4: Análisis estratégico.....</i>	<i>18</i>
<i>Etapa 5: Análisis de Modelo Canvas</i>	<i>19</i>
<i>Etapa 6: Plan de Marketing</i>	<i>19</i>
<i>Etapa 8: Plan financiero</i>	<i>20</i>
<i>Etapa 9: Conclusiones.....</i>	<i>20</i>
VI.....	21
DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	21
6.1 INVESTIGACIÓN DE LA ECONOMÍA CIRCULAR	21
6.1.1 ASPECTOS DE LA ECONOMÍA CIRCULAR	21
6.1.2 FUNCIONAMIENTO DE LA ECONOMÍA CIRCULAR	22
6.1.3 BENEFICIOS DE LA ECONOMÍA CIRCULAR	22
6.1.4 IMPACTO DE LA ECONOMÍA CIRCULAR.....	23
6.1.5 ECONOMÍA CIRCULAR EN CHILE.....	24
6.2	26
ANÁLISIS DEL MERCADO.....	26
6.2.1 PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VINO	26

6.2.2 VISIÓN GENERAL DE LA EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y CONSUMO MUNDIAL DE VINO POR COLOR DURANTE EL PERÍODO 2000-2021	27
<i>Vino tinto Mundial</i>	27
<i>Vino blanco Mundial</i>	27
<i>Vino rosado Mundial</i>	28
6.3 EVOLUCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL CONSUMO MUNDIAL DE VINO, Y POR COLOR	29
6.3.1 VINO TINTO.....	30
6.3.2 VINO BLANCO	30
6.3.3 VINO ROSADO	30
6.4 PRODUCCIÓN NACIONAL DE VINOS 2023.....	31
6.4.1 EXPORTACIONES DEL VINO CHILENO	32
6.4.2 LA CONTRIBUCIÓN DEL VINO EN CHILE.	34
6.5 LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA EN TALCA.....	36
6.5.1.1 <i>Contexto e Importancia Regional</i>	38
6.5.1.2 <i>Eventos y Promoción</i>	38
6.5.1.3 <i>Desafíos y Oportunidades</i>	38
6.5.1.4 <i>Innovación y Sostenibilidad</i>	39
6.5.1.5 <i>Impacto de la Pandemia</i>	39
6.5.2 MERCADO POTENCIAL DE CONSUMIDORES EN TALCA.....	39
6.5.3 MERCADO OBJETIVO	39
<i>Segmento 1: Amantes del vino con conciencia de la economía circular</i>	40
<i>Segmento 2: Jóvenes profesionales interesados en experiencias nuevas</i>	40
<i>Segmento 3: Consumidores preocupados por la relación calidad-precio</i>	40
6.6 COMPETENCIA	41
7.0 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	43
I. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	43
II. <i>Poder de negociación de los compradores</i>	44
III. <i>Amenaza de nuevos competidores:</i>	44
IV. <i>Amenaza de productos o servicios sustitutos:</i>	44
V. <i>Rivalidad entre competidores existentes:</i>	44
VII. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	45
7.1 CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DEL VINO	45
I. <i>Preparación de viñedos:</i>	45
II. <i>Producción de uva:</i>	45
III. <i>Producción del vino:</i>	46
IV. <i>Distribución:</i>	46
V. <i>Marketing y ventas:</i>	46
7.2 CADENA DE VALOR DE DAMA JUANA	47
ACTIVIDADES PRIMARIAS:.....	47
<i>Logística Interna:</i>	47
<i>Operaciones:</i>	47
<i>Logística Externa:</i>	47
<i>Marketing y Ventas:</i>	47

<i>Servicio:</i>	47
ACTIVIDADES DE APOYO:	48
<i>Infraestructura de la Empresa:</i>	48
<i>Recursos Humanos:</i>	48
<i>Desarrollo Tecnológico:</i>	48
<i>Abastecimiento:</i>	48
<i>Gestión de la Empresa:</i>	48
7.3 ANÁLISIS FODA.....	49
<i>Fortalezas:</i>	49
<i>Debilidades:</i>	50
<i>Oportunidades:</i>	50
<i>Amenazas:</i>	51
VIII. MODELO DE NEGOCIO.....	51
8.1 BUSINESS MODEL CANVAS	51
<i>Segmentos de clientes:</i>	51
<i>Propuesta de valor:</i>	52
<i>Canales:</i>	52
<i>Relaciones con los clientes:</i>	52
<i>Fuentes de ingresos:</i>	52
<i>Recursos clave:</i>	52
<i>Actividades clave:</i>	52
<i>Alianzas clave</i>	53
<i>Estructura de costos:</i>	53
IX. DESCRIPCIÓN.....	54
DE LA ORGANIZACIÓN.....	54
9.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	54
9.2 VISIÓN	54
9.3 MISIÓN	54
X. PLAN DE MARKETING	55
10. MARKETING Y ESTRATEGIA	55
10.1 MARKETING Y OBJETIVOS COMERCIALES	55
<i>Objetivos a Corto Plazo (1-2 años)</i>	55
<i>Objetivos a Medio Plazo (3-5 años)</i>	55
<i>Objetivos a Largo Plazo (más de 5 años)</i>	56
10.1.2 ANÁLISIS DE LAS 4 P	56
I. <i>Producto:</i>	56
II. <i>Precio</i>	56
III. <i>Plaza:</i>	56
IV. <i>Promoción (Branding):</i>	57
10.2 MODELO STP	57
I. <i>Segmentación de mercado:</i>	57

II. Identificación del público objetivo o targeting:	58
III. Posicionamiento y estrategia de marca:	58
10.3 PLAN DE MARKETING PARA DAMA JUANA	58
10.3.1. OBJETIVOS DE MARKETING:	58
10.3.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING:	59
<i>Posicionamiento de Marca:</i>	59
<i>Desarrollo de Producto:</i>	59
<i>Comunicación y Promoción:</i>	59
<i>Distribución:</i>	59
<i>Implementación y Control:</i>	60
<i>Presupuesto:</i>	60
XI. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS.....	61
<i>Compra de Inventario:</i>	61
<i>Equipo de Embotellado de Alta Calidad:</i>	61
<i>Actualización del Equipamiento:</i>	61
<i>Marketing y Publicidad:</i>	61
<i>Adquisición de encorchadora y una llenadora:</i>	62
11.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS	62
<i>Gerente General:</i>	62
<i>Asistente de Gestión:</i>	62
<i>Empleado de Ventas:</i>	63
11.2 RECLUTAMIENTO	64
11.3 FORMACIÓN Y DESARROLLO	64
11.4 POLÍTICA DE RSE.....	65
XII. PLAN FINANCIERO.....	66
12.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	66
<i>Inversión Inicial:</i>	66
<i>Ventas del Primer Año:</i>	66
<i>Proyección de Ventas a 5 Años:</i>	67
<i>Costos Asociados al Proyecto:</i>	67
12.2 FLUJO DE CAJA:	68
XIII. ESTRATEGIA TECNOLÓGICA Y DIGITAL	70
XIV. ASPECTOS LEGALES.....	71
XV. CONCLUSIONES.....	73
XVI. BIBLIOGRAFÍA.....	75
XVII. IMÁGENES DE DAMA JUANA	78

I. Introducción

Chile es un reconocido productor de vinos de alta calidad por sus cepas y estilos, lo anterior gracias en parte a su diversidad geográfica, variedad de climas y tierras privilegiadas para la producción vitivinícola. En un mundo donde la sostenibilidad y la calidad son cada vez más valoradas, nace "Dama Juana", como una respuesta innovadora a las necesidades cambiantes de los amantes del vino en Talca. En este contexto, la tesina presenta un plan de negocio para una empresa que opera hace un año en la región del Maule, en Talca, ubicada en la Viña Corral Victoria, que redefine la experiencia de compra de vinos, ofreciendo una alternativa única y consciente para los consumidores. "Dama Juana" se posiciona como un referente en la venta de vinos de calidad a granel, donde la reutilización de envases no es solo una opción, sino un compromiso con la economía circular y el cuidado del medio ambiente.

En el modelo de "Dama Juana", los clientes deben traer sus propios envases para llenarlas con vino fresco directamente desde la cuba o bodega. Esto elimina la necesidad de utilizar envases nuevos en cada compra, lo que reduce significativamente la cantidad de vidrio, plástico, cartón y corchos entre otros insumos utilizados y los residuos generados. Lo que no solo tiene beneficios ambientales, sino también económicos. Al eliminar la necesidad de comprar materiales nuevos para la venta de cada botella, las bodegas pueden reducir sus costos de producción y distribución, lo que puede traducirse en precios más competitivos para los consumidores. Además, al eliminar la cadena de distribución tradicional con sus embalajes y transporte asociado, las bodegas pueden reducir las emisiones de carbono y otros impactos ambientales relacionados con la logística de distribución.

1.2 Alcance del tema a abordar

El alcance de la presente tesina se centra en un emprendimiento que lleva funcionando un año, enfocado en la venta de vinos a granel, con un enfoque específico en los vinos de autor, viñas boutique y de pequeños productores.

A través de este trabajo, se buscará abordar y entender las necesidades de los clientes, así como identificar la oportunidad para la empresa, y así lograr una operación exitosa. Esto se llevará a cabo mediante el análisis de factores económico, tecnológicos y de una propuesta de valor centrada en productos de calidad y origen exclusivo.

Es importante destacar que, en una primera etapa, la comercialización de productos se limitará a la comuna de Talca, en la Viña Corral Victoria, en donde se ubica además el Polo de Innovación de la Fundación Innova y cuenta con restaurant y cafetería. Sin embargo, se explorarán oportunidades para expandir la operación en el futuro, en función de los resultados obtenidos y el crecimiento del negocio, además de evaluar la posibilidad de ofrecer bajo el mismo modelo, productos locales como aceite de oliva, leche fortificada, vinagre, cerveza entre otros productos, y llevar diversos vinos a ferias, eventos y fiestas.

II. Objetivos y resultados esperados

2.1 Objetivo General

El objetivo de la Tesina es desarrollar un plan de negocio que se enfoque en la comercialización de vino a granel bajo un modelo de comercio justo y sostenible. Este plan busca introducir innovaciones tecnológicas, como un sistema automatizado para el expendio y conservación del vino, así como ofrecer soporte técnico remoto, mediante un enfoque basado en el concepto 4.0.

2.2 Objetivos específicos

Desarrollar un Plan de Negocio integral que combine la innovación tecnológica con la sostenibilidad y el comercio justo, evaluando su viabilidad económica de “Dama Juana” en Talca.

Evaluar la viabilidad del proyecto a lo largo de un período de 5 años, con un crecimiento anual del 25%.

Elaborar estrategias operacionales, de recursos humanos, de marketing y financiera para el modelo definido.

2.3 Resultados esperados

El resultado esperado de este proyecto de tesis será la entrega de un plan de negocios para el desarrollo de Dama Juana, con sub-planes de implementación operacional y RRHH, plan de marketing, y evaluación económica, la cual nos indique si es factible obtener beneficios económicos con su implementación.

III. Estado del Arte

3.1 Antecedentes de la economía circular

El modelo de economía circular es una estrategia que tiene por objetivo reducir, tanto la entrada de los materiales como la producción de desechos vírgenes, cerrando los flujos económicos y ecológicos de los recursos.

Este término se utilizó por primera vez en la literatura occidental en 1980 (Pearce y Turner 1990) para describir un sistema cerrado de las interacciones entre economía y medio ambiente.

La economía circular es un concepto económico que se interrelaciona con la sostenibilidad, y cuyo objetivo es que el valor de los productos, los materiales y los recursos, se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, y que se reduzca al mínimo la generación de residuos.

Se trata de implementar una nueva economía, circular, no lineal, basada en el principio de “cerrar el ciclo de vida” de los productos, los servicios, los residuos, los materiales, el agua y la energía.

IV. Marco Teórico

Para el desarrollo de este plan de negocios, se dará énfasis en la investigación de mercado utilizando apuntes de asignaturas cursada durante el MBA, modelos CORFO y la experiencia obtenida en el año que lleva operando “Dama Juana” en Talca. Junto con ello, otros datos que se evaluarán serán los obtenido mediante la utilización de las siguientes herramientas:

4.1 Cinco fuerzas de Porter

1. Poder de negociación de los clientes.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
4. Amenaza de entrada de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre competidores existentes.

Figura N°2: Diagrama 5 fuerzas de Porter



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

4.2 Análisis FODA

- Fortalezas: Los atributos o destrezas que una empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: Lo que es perjudicial, o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

- Oportunidades: Las condiciones externas, lo que está a la vista por todos, o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.
- Amenazas: Lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Figura N°3: Diagrama análisis Foda



Fuente: <http://www.analisisfoda.com/>

4.3 Modelo de negocio Canvas

El modelo Canvas fue desarrollado por [Alexander Osterwalder](#), teórico austríaco, en un libro escrito junto al informático belga, Yves Pigneur y titulado: Business Model Generation.

El lienzo Canvas propone una matriz con 9 casillas en las que se incorporarán los siguientes elementos:

- Actividades clave
- Socios y asociaciones clave
- Recursos clave
- Segmento del mercado o de clientes
- Canales de Comunicación
- Relación con los clientes
- Producto o propuesta de valor
- Estructuras de costos

- Fuentes de ingresos

El plan de negocios establece un marco conceptual con un fuerte contenido en la investigación de mercado, análisis del mercado, plan de marketing y factibilidad financiera, encontrando la óptima estrategia de negocios que permita alcanzar los resultados esperados.

La propuesta de valor para este plan de negocio, es promover la economía circular, potenciando la reutilización de artículos usados para la venta de vino, que se encuentran en desuso y su destino final es la basura.

V. Metodología

La metodología del proyecto se basa en una serie de pasos que permitirán evaluar la viabilidad y el potencial éxito de la unidad de negocio de venta de vino a granel, en Talca. El plan de negocio presentado se guiará en el modelo propuesto por Karen Weinberge Villarán en su libro 2009, además de la revisión bibliográfica de otros autores como Nassir Sapag, Reinaldo Sapag y José Manuel Sapag, Kotler, y Keller.

En primer lugar, se realizará una recopilación de información sobre el modelo de economía circular. Asimismo, se utilizará el modelo Canvas para analizar los diferentes aspectos del negocio, desde los segmentos de clientes hasta la estructura de costos.

Posteriormente, se llevará a cabo un análisis del mercado, luego se realizará un análisis FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto. Por otra parte, se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competencia y la estructura de la industria de venta de vino en Talca, considerando el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Además, se analizarán las 3C, del Modelo STP y de las 4P. También incluye Plan Operacional y de Recursos humanos.

En cuanto al análisis financiero, se realizará una evaluación de los flujos de caja, utilizando herramientas como el payback, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Esto permitirá determinar la viabilidad económica del proyecto y analizar posibles escenarios. La metodología del proyecto se basa en un enfoque integral que combina el análisis del entorno, el análisis interno, el análisis de mercado y el análisis financiero para evaluar la factibilidad y el potencial éxito de la unidad del plan de negocios.

Etapa 1: Investigación de la Economía Circular

En esta etapa se establece como objetivo el entendimiento del modelo de economía circular.

Las actividades que se consideran son:

- Estudio acerca del concepto de economía circular.
- Como se encuentra la economía circular hoy en Chile.

Etapa 2: Análisis de mercado

En esta etapa se establece como objetivo la evaluación del mercado.

Las actividades que se consideran son:

- Descripción del mercado.
- Tamaño del mercado.
- Segmento objetivo.
- Competencia

Etapa 3: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En esta etapa se establece como objetivo el desarrollo del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Las actividades que se considera esta etapa son las respuestas inherentes a este modelo:

- Amenaza ante nuevos competidores.
- El poder de la negociación de proveedores.
- El poder de la negociación de clientes.
- Amenaza de ingresos de productos sustitutos.
- La rivalidad de la industria.

Etapa 4: Análisis estratégico

Análisis FODA

En esta etapa se establece como objetivo el desarrollo del análisis FODA.

Las actividades que se considera esta etapa son las respuestas inherentes a este modelo:

- ¿Cómo explotar las Fortalezas?
- ¿Cómo aprovechar las oportunidades?
- ¿Cómo minimizar las debilidades?
- ¿Cómo enfrentar las amenazas?

Etapa 5: Análisis de Modelo Canvas

En esta etapa se establece como objetivo el desarrollo y creación de la propuesta de valor en base a los resultados obtenidos por el modelo Canvas.

Las actividades que considera esta etapa son los 9 pasos de la construcción de este modelo:

- Socios Clave
- Actividades Clave
- Recursos clave
- Propuesta de Valor
- Relación con los Clientes
- Canales
- Segmentos de Clientes
- Estructura de Costos
- Fuentes de Ingreso

Etapa 6: Plan de Marketing

Análisis de las 3C, del Modelo STP y de las 4P

En esta etapa se establece como objetivo el desarrollo y creación del plan de marketing.

Las actividades que considera esta etapa son:

- Análisis 3C: Clientes, Competidores y Compañía.
- Modelo STP: Segmentación, Targeting y Posicionamiento.
- 4P: Producto, Plaza, Promoción y Precio.

Etapa 7: Plan de Operaciones y recursos humanos

Plan de Implementación Operacional y RRHH.

En esta etapa se establece como objetivo el desarrollo y creación del plan de implementación operacional y RRHH.

Las actividades que considera esta etapa son:

- Descripción de la organización.
- Diseño y estrategia para utilizar en la implementación.
- Definir tecnologías necesarias para los procesos.
- Diseñar la empresa.

Etapa 8: Plan financiero

Evaluación Económica

En esta etapa se establece como objetivo el desarrollo de la evaluación económica. Las actividades desarrolladas en esta etapa son bajo el análisis de si existe factibilidad financiera de realización.

Las actividades por desarrollar son:

- Costos de Implementación
- Cálculo de VAN
- Cálculo de TIR
- Cálculo de Payback

Etapa 9: Conclusiones

En esta etapa se realizan las conclusiones del trabajo, en donde, se entrega el plan de negocios finalizado, y con toda la información obtenida en los puntos anteriormente mencionados, se analiza la viabilidad del proyecto.

VI. Desarrollo del plan de Negocio

6.1 Investigación de la Economía Circular

6.1.1 Aspectos de la economía circular

La economía circular es la intersección de los aspectos ambientales y económicos.

El sistema lineal de nuestra economía (extracción, fabricación, utilización y eliminación) ha alcanzado sus límites. Se empieza a vislumbrar el agotamiento de una serie de recursos naturales. Por lo tanto, la economía circular propone un nuevo modelo de sociedad que utiliza y optimiza los stocks y los flujos de materiales, energía y residuos y su objetivo es la eficiencia del uso de los recursos. La economía circular consigue convertir nuestros residuos en materias primas, paradigma de un sistema de futuro.

Figura 1: Modelo Economía Circular



Fuente: <http://www.brалеconsulting.com/que-hacemos/economia-circular>

6.1.2 Funcionamiento de la economía circular

La economía circular descansa en varios principios:

- La eco-concepción: considera los impactos medioambientales a lo largo del ciclo de vida de un producto y los integra desde su concepción.
- La economía de la “funcionalidad”: privilegiar el uso frente a la posesión, la venta de un servicio frente a un bien.
- El segundo uso: reintroducir en el circuito económico aquellos productos que ya no se corresponden a las necesidades iniciales de los consumidores.
- La reutilización: reutilizar ciertos residuos o partes de estos, que todavía pueden funcionar para la elaboración de nuevos productos.
- La reparación: encontrar una segunda vida a los productos estropeados.
- El reciclaje: aprovechar los materiales que se encuentran en los residuos.
- La valorización: aprovechar energéticamente los residuos que no se pueden reciclar.

6.1.3 Beneficios de la economía circular

El desarrollo de la economía circular ayuda a disminuir el uso de los recursos, a reducir la producción de residuos y a limitar el consumo de energía. Debe participar igualmente en la reorientación productiva de los países. En 2014, el entonces encargado europeo de medio ambiente, Janez Potocnik, durante el 3º Fórum Internacional sobre economía y eficiencia de los recursos, señaló que, “es necesario transformar Europa en una economía eficiente en los recursos, aunque solo la eficiencia no es suficiente. También hay que asegurarse de que una vez que hemos utilizado nuestros productos, nuestros alimentos y nuestros inmuebles, seleccionemos los materiales de estos y los usamos una y otra vez”. En Europa, por ejemplo, cada año se utilizan un promedio de 16 toneladas de materiales por persona para mover su economía. Y de estas, alrededor de 6 toneladas, se convierten en residuos, de los cuales, casi la mitad terminan en vertederos. El enfoque de la UE para la eficiencia de los recursos debe desmarcarse de la economía lineal, donde se extraen los materiales de la tierra para fabricar los productos, usarlos y luego eliminarlos, hacia una economía circular, donde los residuos

y los subproductos, del final de vida de los productos usados, entran de nuevo en el ciclo de producción.

Existe una fuerte motivación económica y empresarial a favor de la economía circular y la eficiencia de los recursos. De hecho, la Comisión Europea, como órgano colegiado, ha adoptado la eficiencia de los recursos como un pilar central de su estrategia económica estructural Europa 2020. (http://economiecirculaire.org/wp/?page_id=62)

Los beneficios que se obtienen de la economía circular en la industria del vino son entre otros los siguientes:

- Minimiza la generación de residuos sólidos y líquidos.
- Optimiza el uso de recursos naturales, como agua y energía.
- Promueve el uso de materiales sostenibles y reciclables. Impacto ambiental, disminuyendo huella de carbono y contaminación de suelos y agua.
- Genera innovación y competitividad.
- Reduce costos operativos a largo plazo con la eficiencia del uso de recursos.
- Mejora la reputación de la bodega entre consumidores y stakeholders.
- Aumenta la lealtad del cliente hacia marcas comprometidas con la sostenibilidad.
- Fomenta la colaboración entre diferentes actores de la industria (productores, proveedores, recicladores).

6.1.4 Impacto de la economía circular

La Fundación Ellen MacArthur es una de las organizaciones líderes en el mundo en materia de investigación y difusión de conocimiento ligado a la economía circular.

Según sus estudios, son muy pocas las industrias con tasas de recuperación sobre el 25%, y además plantean que, en el caso de los teléfonos móviles, el costo de Re-fabricación podría reducirse en un 50% por aparato si los procesos se mejoran. Su impacto es tal que la economía circular representa una oportunidad de ahorro en material neto a nivel de la Unión Europea entre US\$340 mil millones a US\$380 mil millones para un “escenario de transición”,

pudiendo llegar hasta los US\$630 mil millones para un “escenario avanzado” en donde la tasa de reutilización alcance un cuarto de la producción.

Una de las claves para el éxito de este tipo de políticas es el diseño. Para ello, el upcycling o suprarreciclaje busca transformar un objeto sin uso o destinado a ser un residuo en otro de igual o mayor utilidad y valor.

6.1.5 Economía circular en Chile

Actualmente en Chile, este concepto es relativamente nuevo y emergente. No obstante, Fundación Chile, está promoviendo este concepto dentro del país.

Este concepto motivó a la Fundación Chile a conocer la visión estratégica del modelo considerando que la economía circular rompe los paradigmas que limitan la innovación y el emprendimiento. La experiencia de otros países señala que este modelo económico otorga grandes oportunidades de negocios con recursos sostenibles. (<http://www.pulso.cl/empresas-mercados/chile-da-sus-primeros-pasos-hacia-el-modelo-de-economia-circular/>)

De acuerdo con la Fundación, Chile debería migrar a una economía circular porque:

En un modelo económico abierto al mundo como el de Chile, que promueve el libre comercio y busca activamente acuerdos con otros países y bloques comerciales, el modelo de economía circular se ajusta a la tendencia significativa de evolucionar hacia una nueva lógica de hacer negocios. Esto implica abordar activamente las energías renovables a nivel país, eliminar los residuos de la cadena de valor, rediseñar productos eficientes con el medio ambiente y apostar por un comercio basado en el llamado “internet de las cosas”.

Katherine Noack, gerente de marketing de Fundación Chile, dice: “Nos estamos moviendo en un mundo donde las materias primas son cada vez más escasas y sus precios más altos y volátiles, lo que afecta significativamente la posibilidad de las empresas de generar utilidades. Además, los consumidores están cada vez más informados y generan nuevas exigencias a las empresas. La economía circular surge como una oportunidad para que las empresas dependan cada vez menos de la extracción de material virgen, obteniendo el mayor

valor posible de aquellos insumos que ya se encuentran circulando en el mundo”.
(<http://www.economiacircular.fch.cl/>)

La economía circular en Chile está siendo impulsada a través de diversas iniciativas y políticas que buscan promover la sostenibilidad y la reutilización de recursos en diferentes sectores. Algunos ejemplos destacados incluyen:

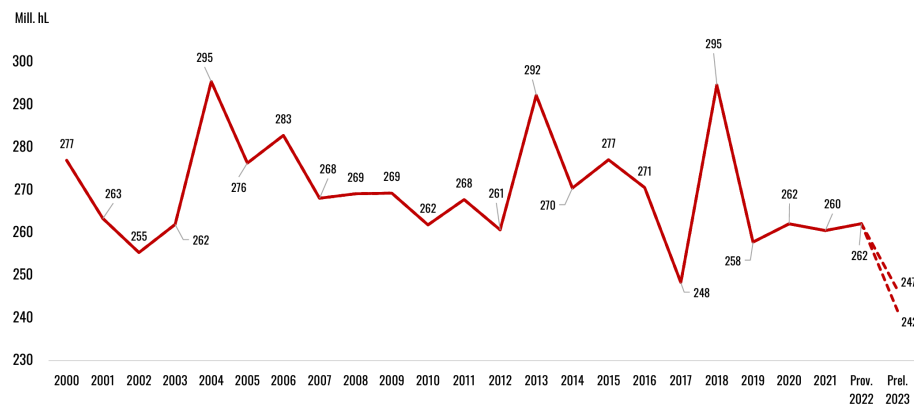
- I. **Territorio Circular:** Financiado por CORFO, este programa tiene un presupuesto inicial de USD 500,000 y busca crear 200 innovaciones en economía circular mediante la colaboración entre empresas y la organización de competencias de ecodiseño. El programa es implementado por SOFOFA Hub y monitoreado a través de un tablero público (Ellen MacArthur Foundation).
- II. **Viña Emiliana:** En la industria del vino, viñas como Emiliana están adoptando prácticas sostenibles, reutilizando subproductos del vino para fertilizar viñedos, lo cual reduce el uso de productos químicos y mejora la sostenibilidad agrícola.
- III. **Reciclaje de Aceite de Cocina:** Empresas como Recicla Chile recolectan aceite de cocina usado para producir biodiésel, lo cual contribuye a la reducción de la contaminación y promueve el uso de energías renovables (Holland Circular Hotspot)
- IV. **Cristalerías Toro:** Esta empresa se dedica al reciclaje de vidrio, transformando botellas usadas en nuevos productos de vidrio, fomentando así el reciclaje y la reducción del uso de materias primas vírgenes (Ellen MacArthur Foundation).
- V. **Programa CE para el Sector Agroalimentario:** El Ministerio de Agricultura de Chile ha lanzado una estrategia enfocada en cinco subsectores, incluyendo el vino, para promover la economía circular en las etapas de producción y procesamiento de la cadena de valor agroalimentaria ([Holland Circular Hotspot](#)).

6.2 Análisis del mercado

6.2.1 Producción mundial de vino

Francia se sitúa como el mayor productor mundial en 2023, con un volumen ligeramente superior a su media quinquenal. Las primeras previsiones de cosecha en EE. UU. indican que el volumen de producción no solo será superior al de 2022, sino también superior a la media observada en los últimos años. En el hemisferio sur, se espera que los volúmenes de producción de vino estén muy por debajo de las cifras de 2022. Australia, Argentina, Chile, Sudáfrica y Brasil se vieron muy afectados por las condiciones meteorológicas adversas. La única excepción es Nueva Zelanda, el único país con un nivel de producción en 2023 superior a su media quinquenal. (OIV, 2023) Según los datos de 29 países que en 2022 representaron el 94 % de la producción mundial, se estima que la producción mundial de vino en 2023 (excluidos zumos y mostos) se situará entre 241,7 y 246,6 Mill. hL. Esto representa una disminución del 7 % en comparación con el volumen ya por debajo de la media de 2022. La Figura N°3, ilustra la caída de la producción mundial de vino tras una tendencia estable durante cuatro años consecutivos. Una vez más, las condiciones meteorológicas extremas, como las heladas tempranas, las fuertes lluvias y la sequía, han afectado significativamente la producción del viñedo mundial. (OIV 2023)

Figura N°4: Volumen de producción mundial de vino (excluidos zumos y mostos) en 2000-2023



Fuente: OIV 2023

6.2.2 Visión general de la evolución de la producción y consumo mundial de vino por color durante el período 2000-2021.

Vino tinto Mundial

La oferta y demanda mundial de vino tinto han disminuido significativamente en los últimos veinte años. En 2021, la producción ha disminuido en un 25% desde su pico en 2004. La disminución es notable también en términos relativos: a principios del siglo, los vinos tintos representaban en promedio el 48% de la producción total de vino, mientras que, en los últimos años, la participación ha caído al 43%.

Producción: Se observan tasas de crecimiento negativas en el período 2000-2021 en todos los principales países europeos productores de vino tinto. En particular, cabe destacar la fuerte disminución en Francia (que hoy produce un 50% menos de vino tinto que a principios del siglo) e Italia. Estas disminuciones solo son parcialmente compensadas por países productores no europeos, como Chile, Argentina, Australia, EE. UU. y Sudáfrica, que muestran tasas de crecimiento positivas en la producción de vino tinto. Entre los 10 países con el mayor porcentaje de vino tinto en su producción nacional de vino, 7 son de fuera de Europa.

Consumo: La demanda de vino tinto en los últimos veinte años ha disminuido principalmente en los grandes mercados europeos, especialmente Alemania, Francia, Italia y España. Estos países han registrado tasas de crecimiento negativas para el vino tinto desde 2000. En contraste, se registran tasas de crecimiento positivas en los últimos veinte años en China, EE. UU., Rusia y Brasil. Los 6 principales países por porcentaje de vino tinto en su consumo nacional de vino están fuera de Europa, principalmente en América del Sur y Asia Oriental. (OIV, 2023)

Vino blanco Mundial

La demanda y oferta de vino blanco a nivel mundial han aumentado desde 2000. La producción de vino blanco ha aumentado en un 13% en 2021 desde su nivel más bajo en 2002, y ha superado la producción de vino tinto a partir de 2013. A principios de siglo, el vino blanco representaba en promedio el 46% del total mundial, mientras que en los últimos

años esta participación ha aumentado al 49%. Una de las principales fuerzas impulsoras detrás de este aumento es el auge del vino espumoso.

Producción: Los principales países que contribuyeron al crecimiento a nivel mundial son Italia (impulsado por el éxito mundial del Prosecco), EE. UU., Sudáfrica y Australia. Por el contrario, algunos otros grandes países productores de vino blanco como Francia y España (segundo y tercer productores de vino blanco a nivel mundial respectivamente), han registrado una tendencia estable desde principios de siglo.

Consumo: El aumento en la demanda de vino blanco se debe principalmente a tres importantes mercados de vino espumoso: EE. UU., Alemania y el Reino Unido. El aumento del consumo en estos países compensa con creces el declive registrado en grandes países consumidores de vino como Francia y España. (OIV, 2023)

Vino rosado Mundial

En los últimos veinte años, el vino rosado ha crecido significativamente en términos de demanda y oferta a nivel mundial. La producción mundial ha aumentado un 25% entre 2001 y 2021. A principios de siglo, los vinos rosados representaban entre el 6 y el 7% de la producción mundial, mientras que en los últimos años representaban más del 8% en promedio.

Producción: La oferta de vino rosado está mucho más concentrada que en el caso de vinos de otros colores, con los 10 principales países productores representando casi el 90% del total mundial en 2021, y los 3 principales representando dos tercios. En el caso del vino rosado, son principalmente los países del hemisferio norte los que lideran el crecimiento (especialmente Francia), aunque países como Chile y Sudáfrica también han mostrado tasas de crecimiento muy altas en los últimos veinte años.

Consumo: Al igual que en el caso de los vinos blancos, el crecimiento del mercado de rosado se puede atribuir principalmente a un aumento en la demanda en el Reino Unido, Alemania y EE. UU. Francia es de lejos el principal mercado a nivel mundial, representando más de un tercio de la demanda global. (OIV, 2023)

6.3 Evolución y distribución del consumo mundial de vino, y por color

El mercado del vino contiene bebidas alcohólicas derivadas de uvas fermentadas. El mercado se divide aquí en los segmentos de vino de mesa o tranquilo, vino espumoso (champán incluido) y vino generoso. Este último es, por volumen, el segmento más pequeño del mercado de bebidas alcohólicas si se realiza una comparación global. Mientras que la industria cervecera está bastante concentrada, el vino, como producto de origen principalmente agrícola, está mucho más fragmentado. De hecho, las cinco empresas más grandes (E & J Gallo, Constellation Brands, The Wine Group, Treasury Wine Estate y Vina Concha y Toro) en conjunto solo suponen entre el 8% y el 9% del volumen total del mercado. El mercado de bebidas alcohólicas se estructura en ventas minoristas para consumo en el hogar y ventas en locales o servicios de alimentos para consumo fuera del hogar. El mercado a domicilio, también llamado mercado de comercio exterior cubre todas las ventas minoristas a través de supermercados e hipermercados, tiendas de conveniencia o canales de venta similares. El mercado fuera de casa, también llamado mercado de hostelería u HORECA, engloba todas las ventas a hoteles, restaurantes, catering, cafeterías, bares y establecimientos de servicios de hostelería similares. Tanto el mercado en el hogar como el de fuera de este se valoran a precios de venta minorista, incluidos todos los impuestos sobre las ventas y el consumo. La valoración del segmento fuera del hogar a precios minoristas significa un cambio significativo en la definición del mercado en comparación con iteraciones anteriores de Consumer Market Outlook, ya que antes el consumo fuera del hogar se valoraba a precios mayoristas. (Statista, 2023)

En 2021, el consumo mundial de vino tinto alcanzó los 112 millones de hectolitros (mhl), representando el 47% del consumo total de vino. El vino blanco, con 100 mhl, representa el 43%, y el restante 10% es para el vino rosado, con 23 mhl. El consumo de vino tinto ha disminuido en un 15% en menos de quince años desde su valor más alto en 2007. Por otro lado, el consumo de vino blanco ha aumentado un 10% desde su nivel más bajo en 2000. A diferencia de la producción, el consumo de vino blanco no ha superado al vino tinto. Esto se debe a que la mayoría del vino destinado a usos industriales (destilación, producción de vinagre, bebidas a base de vino, etc.) es blanco. Es importante destacar que el consumo de

vino blanco se ha mantenido relativamente estable en el período 2000-2009 y ha crecido a un ritmo relativamente rápido a partir de 2010, impulsado por el éxito mundial del vino espumoso. El consumo de vino rosado ha aumentado en un 17% desde su nivel más bajo en 2000. Después de un rápido crecimiento en el período 2000-2007, el mercado del vino rosado se vio afectado por la crisis financiera mundial en el período 2008-2010, y comenzó a crecer nuevamente a partir de 2011, aunque a un ritmo más lento. (OIV, 2023)

6.3.1 Vino tinto

El consumo de vino tinto en el mundo se ha concentrado principalmente en países no europeos en los últimos veinte años. En particular, se registran tasas de crecimiento positivas en China (+50.9%), EE. UU. (+40.9%), Rusia (+6.8%) y Brasil (+6.5%). Los tres principales países productores de vino tinto - Italia, Francia y España - tienen tasas de crecimiento negativas de -29.2%, -39.9% y -18.9%, respectivamente. (OIV, 2023)

6.3.2 Vino blanco

Estados Unidos es el mayor mercado para el vino blanco, y su participación en el mercado ha aumentado constantemente desde 2000. Un camino de crecimiento similar se ha registrado en Alemania, el Reino Unido, Rusia y Australia. La participación de Italia en el consumo cayó del 14.7% en el período 2000-2006 al 11.8% en 2007-2013, pero luego repuntó al 13.4%. (OIV, 2023)

6.3.3 Vino rosado

En comparación con los vinos tinto y blanco, el consumo de rosado está mucho más concentrado, especialmente en los principales países productores de rosado. Francia representa una parte significativa del consumo mundial (37%), mucho más grande que la participación combinada de todos los países fuera de los diez primeros. Mientras que la mayoría de los principales países consumidores han permanecido relativamente estables en el período analizado, España ha mostrado un fuerte declive con el tiempo. Por otro lado, el Reino Unido registró un crecimiento notable, especialmente en el período 2000-2006 (2.7%) al 2007-2013 (6.1%). En los últimos años, Sudáfrica ha surgido como un nuevo mercado, con una participación promedio del 2.5%. (OIV, 2023)

Tabla N°1: Consumo de vino en los principales países

MiL. hl.	2018	2019	2020	2021 Prev.	2022 Prel.	22/21 % Var	2022 % mundo
EE. UU.	33,7	34,3	32,9	33,1	34,0	2,8%	15%
Francia	26,0	24,7	23,2	24,9	25,3	1,5%	11%
Italia	22,4	22,6	24,2	24,2	23,0	-5,0%	10%
Alemania	20,0	19,8	19,8	19,9	19,4	-2,5%	8%
Reino Unido	12,9	13,0	13,2	13,1	12,8	-2,2%	6%
Rusia	9,9	10,0	10,3	10,5	10,8	3,3%	5%
España	10,7	10,2	9,2	10,3	10,3	-0,1%	4%
China	17,6	15,0	12,4	10,5	8,8	-16,0%	4%
Argentina	8,4	8,9	9,4	8,4	8,3	-1,3%	4%
Portugal	5,1	5,4	4,4	5,3	6,0	14,3%	3%
Australia	5,3	5,8	6,0	5,7	5,5	-3,2%	2%
Sudáfrica	4,2	3,9	3,1	3,9	4,6	15,8%	2%
Canadá	4,9	4,7	4,4	4,2	4,2	-0,4%	2%
Rumania	3,9	3,7	3,2	3,7	3,7	-0,2%	2%
Países Bajos	3,6	3,5	3,7	3,7	3,6	-3,4%	2%
Brasil	3,3	3,6	4,1	4,1	3,6	-12,9%	2%
Japón	3,5	3,5	3,5	3,3	3,4	1,7%	1%
Suiza	2,4	2,6	2,5	2,6	2,6	2,6%	1%
Austria	2,4	2,3	2,3	2,4	2,4	-0,4%	1%
República Checa	2,0	2,2	2,1	2,2	2,2	0,3%	1%
Bélgica	2,7	2,7	2,7	2,4	2,0	-14,5%	1%
Suecia	2,1	2,0	2,1	2,1	2,0	-5,9%	1%
Otros países	34,2	32,4	32,8	33,6	33,1	-1,4%	14%
Total mundial	241	237	231	234	232	-1,0%	100%

Fuentes: OIV, FAO, oficinas nacionales de estadística, prensa especializada

6.4 Producción Nacional de Vinos 2023

La producción de vinos total del año 2023 alcanzó a 1.103.031.478 litros, inferior en un 11,4% al año anterior, de los cuales 923.743.375 litros corresponde a vinos con denominación de origen, equivalente al 83,8% del total declarado; 150.262.162 litros a vinos sin denominación de origen que incluye también los vinos viníferos corrientes declarados que no especifican variedad, equivalente al 13,6% del total declarado; y 29.025.941 litros a vinos provenientes de uvas de mesa, equivalente al 2,6% del total declarado. La producción de vino para Pisco, excluida del total, fue de 70.768.248 litros. (SAG, 2023)

Tabla N°2: Producciones de vinos 2023 por Regiones Administrativas del país.

REGIONES	Vinos con D.O.	Vinos sin D.O.	Vinos	Total
Tarapacá		3,434		3,434
Atacama	177,207	40,930	0	218,137
Coquimbo	51.652.592	21.341.626	0	72.994.218
Valparaíso	18.949.709	121,700	1.961.187	21.032.596
Metropolitana	81.964.851	5.115.001	685,000	87.764.852
Lib. Bernardo	333.580.589	17.954.648	12.222.388	363.757.625
Maule	434.529.618	95.220.309	14.157.366	543.907.293
Ñuble	2.706.854	10.254.064	0	13.335.017
Bío Bío	167,833	206,266	0	0
Araucanía	7,155	3,335	0	10,490
Los Lagos	5,820	849	0	6,669
Aysén	1,147	0	0	1,147
Total	923.734.375	150.262.162	29.025.941	1.103.031.478

Fuente: Informe de producción de vino 2023, SAG

Las mayores producciones de vinos se localizan en las regiones del Maule, Libertador Bernardo O'Higgins y Metropolitana respectivamente, totalizando el 90,2 % del total, concentrando en la Región del Maule el 49,3% de la totalidad de vino producido en el país. (SAG, 2023)

6.4.1 Exportaciones del Vino Chileno

Durante el año 2023, todas las categorías exportadas presentaron disminución tanto en volumen como en valor. Las exportaciones totales de vino alcanzaron a 677,6 millones de litros, por un total de USD 1514 millones FOB, presentando una disminución de 18,3% en volumen y 20,2% en valor con relación al año anterior. Del total exportado, 350,7 millones de litros corresponden a vino con denominación de origen, por un valor de USD 1.158,9 millones FOB, estas cifras representan una disminución de 20,9% en volumen y 20,6% en valor respecto a 2022. El precio medio de esta categoría durante 2023 llega a USD 3,30/ litro, presentando un leve incremento de 0,45% respecto al año 2022. Respecto al vino a granel, durante 2023, se exportaron 272,9 millones de litros por un monto total de USD 239,9 millones FOB, estos valores representan una disminución de 15,5% en volumen y 19,8% en

valor, respecto al año anterior y el precio medio alcanzado fue de 0,88 U\$/litro. Durante 2023 se exportaron 33,3 millones de litros en envases menores a 2 litros, correspondiendo a 71,1 millones USD FOB presentando una disminución de 17,4% en volumen y 20,2% en valor, respecto al año 2022, del mismo modo los vinos espumosos, presentaron una disminución de 5,9% en volumen y 6,2% en valor, respecto al año anterior. (SAG, 2023)

Tabla N°3: Exportaciones de vino entre 2021-2023

Categorías	VOLUMEN - Millones de litros						
	Acumulado años 20221, 2022 y 2023				Meses		
	2021	2022	2023	% Variación	dic-22	dic-23	% Variación
Vino con denominación de origen	448,2	443,7	350,7	-20,9%	31,1	26,9	-13,5%
Vino a granel	353,0	322,9	272,9	-15,5%	18,7	20,9	11,7%
Los demás vinos envasados menores a 2 lts.	39,2	40,3	33,3	-17,4%	3,5	2,4	-30,9%
Demás vinos en envases entre 2 y 10 lts.	21,0	18,4	16,8	-8,5%	1,4	1,1	-19,7%
Vinos espumosos	3,6	3,9	3,7	-5,9%	0,3	0,4	65,1%
Vinos con pulpa de frutas	0,58	0,48	0,31	-35,8%	0,05	0,01	-84,0%
TOTAL EXPORTACIONES VINOS	865,6	829,6	677,6	-18,3%	55,1	51,8	-5,9%
	VALOR - Millones US\$						
Vino con denominación de origen	1.505,7	1.459,3	1.158,9	-20,6%	103,2	86,9	-15,8%
Vino a granel	308,9	299,2	239,9	-19,8%	16,3	16,2	-0,5%
Los demás vinos envasados menores a 2 lts.	86,4	89,2	71,1	-20,2%	7,5	2,4	-67,7%
Demás vinos en envases entre 2 y 10 lts.	40,3	32,9	28,3	-13,9%	2,3	1,9	-16,0%
Vinos espumosos	14,5	15,5	14,5	-6,2%	1,0	1,6	53,7%
Vinos con pulpa de frutas	2,4	1,9	1,4	-29,8%	0,2	0,0	-80,0%
TOTAL EXPORTACIONES VINOS	1.958,0	1.898	1.514	-20,2%	131	109	-16,4%
	PRECIO MEDIO - US\$ / litro						
Vino con denominación de origen	3,36	3,29	3,30	0,45%	3,31	3,23	-2,7%
Vino a granel	0,87	0,93	0,88	-5,15%	0,87	0,78	-11,0%
Los demás vinos envasados menores a 2 lts.	2,20	2,21	2,14	-3,41%	2,14	1,00	-53,2%
Demás vinos en envases entre 2 y 10 lts.	1,92	1,79	1,69	-5,87%	1,62	1,70	4,5%
Vinos espumosos	4,04	3,95	3,93	-0,31%	3,88	3,61	-6,9%
Vinos con pulpa de frutas	4,07	4,07	4,45	9,41%	3,69	4,62	25,2%
TOTAL EXPORTACIONES VINOS	2,26	2,29	2,23	-2,35%	2,37	2,11	-11,2%

Fuente: Fuente: Odepa, 2024

Tabla N°4: Exportaciones de vinos con denominación de origen por país de destino

PAIS	VOLUMEN (MILES DE LITROS)				VALOR (MILES DE US\$ FOB)				
	2021	ENERO - DICIEMBRE			2021	ENERO - DICIEMBRE			
		2022	2023	Var. % 23/22		2022	2023	Var. % 23/22	% Part. 2023
Brasil	67.682	66.512	61.845	-7	179.278	179.492	169.271	-5,7	14,6
China	63.839	57.881	38.516	-33,5	249.603	225.231	153.976	-31,6	13,3
Japón	41.647	43.476	35.809	-17,6	114.739	122.626	101.147	-17,5	8,7
Reino Unido	53.405	44.353	31.030	-30	165.316	130.105	90.519	-30,4	7,8
Estados Unidos	31.858	27.407	23.109	-15,7	113.662	110.303	89.929	-18,5	7,8
Holanda	26.568	27.217	19.527	-28,3	88.384	81.718	60.596	-25,8	5,2
México	15.195	19.572	17.254	-11,8	39.780	52.883	48.973	-7,4	4,2
Canadá	12.972	13.323	10.245	-23,1	62.849	63.037	45.032	-28,6	3,9
Irlanda	12.279	14.712	12.875	-12,5	40.373	41.299	40.148	-2,8	3,5
Corea del Sur	17.453	13.015	8.970	-31,1	76.210	64.145	39.471	-38,5	3,4
SUB - TOTAL	342.898	327.468	259.180	-20,9	1.130.194	1.070.839	839.062	-21,6	72,4
OTROS PAÍSES	105.276	115.989	91.709	-20,9	375.437	389.040	320.524	-17,6	27,6
TOTAL	448.174	443.457	350.889	-20,9	1.505.631	1.459.879	1.159.586	-20,6	100

Fuente: Odepa, 2024

Tabla N°5: Exportaciones de vinos a granel por país de destino

PAIS	VOLUMEN (MILES DE LITROS)				VALOR (MILES DE US\$ FOB)				
	2021	ENERO - DICIEMBRE			2021	ENERO - DICIEMBRE			
		2022	2023	Var. % 23/22		2022	2023	Var. % 23/22	% Part. 2023
Reino Unido	61.811	67.674	63.099	-6,8	60.380	70.848	76.247	7,6	31,5
China	57.540	71.896	69.901	-2,8	55.162	68.952	46.528	-32,5	19,3
Estados Unidos	129.870	81.117	39.535	-51,3	101.224	69.951	36.305	-48,1	15
Alemania	25.959	23.214	20.472	-11,8	23.240	19.353	15.917	-17,8	6,6
Japón	18.718	18.914	19.525	3,2	14.857	15.078	15.752	4,5	6,5
Dinamarca	9.629	8.970	7.549	-15,8	12.829	11.710	9.475	-19,1	3,9
México	3.376	13.168	12.835	-2,5	1.728	8.742	8.346	-4,5	3,5
Canadá	11.156	7.604	8.971	18	8.350	6.495	6.950	7	2,9
Francia	9.565	11.691	6.880	-41,2	8.110	10.532	5.828	-44,7	2,4
Bélgica	2.652	2.174	4.028	85,3	2.660	2.357	4.258	80,7	1,8
SUB - TOTAL	330.276	306.422	252.795	-17,5	288.540	284.018	225.606	-20,6	93,3
OTROS PAÍSES	22.762	16.432	21.353	29,9	20.337	15.470	16.091	4	6,7
TOTAL	353.038	322.854	274.148	-15,1	308.877	299.488	241.697	-19,3	100

Fuente: Odepa, 2024

6.4.2 La contribución del vino en Chile.

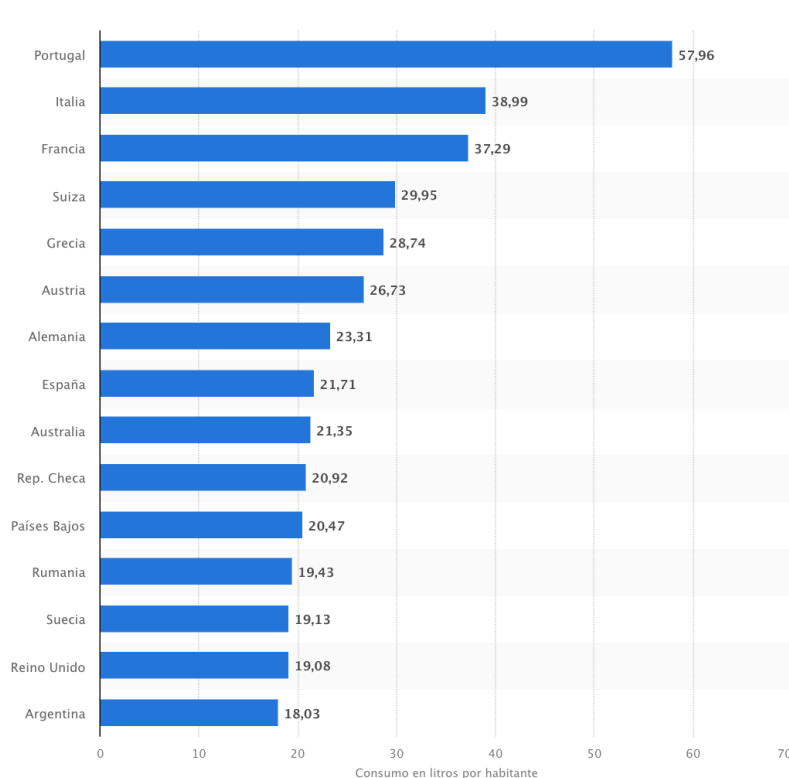
El vino hace una contribución significativa a la economía chilena, representando el 0,5% del producto interno bruto y empleando a más de 100.000 personas en trabajo directo, de las cuales el 53% trabaja en los viñedos, seguido por el 19% en logística, transporte y marketing, el 17% en bodegas, el 9% en embotellado y el 2% en producción. (Vinos de Chile, 2024)

En Chile hay 800 bodegas activas, 11.697 productores y 394 empresas exportadoras, el 76% de las cuales son pequeñas y medianas empresas (Pymes). Además, se debe destacar el papel descentralizador del vino en Chile, ya que el 91% de la zona vitivinícola, el 92% de las

bodegas y el 85% del trabajo asociado a esta industria se encuentra fuera de la Región Metropolitana de Santiago. Las regiones con la mayor concentración de viñedos son O'Higgins (32,7%) y Maule (37,9%). (Vinos de Chile, 2024)

La industria del vino es una de las más importantes de Chile. Cabe destacar que el vino en Chile representa el 5,7% de las exportaciones no cobre, el 16,5% de las exportaciones agrícolas y, además, contribuye con \$205 millones de dólares estadounidenses en impuestos por el pago del IVA y de los impuestos sobre el alcohol chileno. El consumo de vino per cápita al 2023, es de 15 litros anuales, si consideramos la población mayor a 18 años. Esta cifra es baja en comparación con otros países de tradición vitivinícola. Por ejemplo, en Argentina es de 18 litros per cápita, mientras en Portugal es de 58 litros, en Italia es de 39 y en Francia es de 37 litros. (Vinos de Chile 2024).

Figura N°5: Consumo per cápita de vino por país en litros al 2023



Fuente: Vinos de Chile 2024

6.5 La Industria vitivinícola en Talca

Talca se encuentra en una posición estratégica dentro de la industria vitivinícola chilena, caracterizada por su producción de vinos de alta calidad, especialmente de variedades como Cabernet Sauvignon, Carmenere y Sauvignon Blanc. Sin embargo, la competencia tanto a nivel nacional como internacional es intensa, lo que requiere una constante búsqueda de diferenciación y valor agregado. Los consumidores de vino en Talca y en todo el mundo están cada vez más interesados en productos de calidad, con un enfoque en la sostenibilidad y la autenticidad. Existe una creciente demanda de experiencias de compra personalizadas y auténticas, así como una mayor conciencia ambiental que impulsa la preferencia por prácticas sostenibles. La industria vitivinícola en Talca se enfrenta a una competencia tanto de productores locales como de importadores extranjeros. Además, la presión competitiva se intensifica con la presencia de marcas establecidas y la entrada de nuevas empresas

innovadoras en el mercado. La capacidad de diferenciación y la construcción de una marca sólida son cruciales para el éxito en este entorno competitivo. La adopción de tecnologías avanzadas en la producción, el envasado y la comercialización de vinos es cada vez más importante para mantener la competitividad y mejorar la eficiencia operativa. La innovación en prácticas agrícolas, procesos de vinificación y estrategias de marketing puede proporcionar una ventaja significativa en un mercado en constante evolución. La actividad vitivinícola es muy importante en la Región del Maule, ya que la región concentra la mayor superficie nacional con el 38% del total de la uva vinífera del país, lo que es equivalente a más de 53 mil hectáreas de un total nacional de 136 mil hectáreas. De acuerdo con la información del SAG, el Maule lidera la producción nacional, aportando alrededor del 46% del total con más de 623 millones de litros de vino incluyendo cepas blancas y tintas. Además, gran parte de la superficie de viñas del Maule está en manos de pequeños y medianos propietarios ya que el 64% de los predios son menores a 5 hectáreas. (Minagri, 2024)

Figura N°6: Desafíos de la industria del Vino en Talca por Yerko Moreno

Desafíos



Dr. Yerko Moreno
 Director del Centro Tecnológico de la Vid y el Vino, Universidad de Talca

- 

1 Afrontar la poca disponibilidad de mano de obra calificada .

"El costo mayor de la mano de obra nos va a llevar a mecanizar y cambiar la forma en que hacemos algunas labores".
- 

2 Viticultura sustentable .

"Avanzar hacia descontinuar prácticas que pongan en peligro prácticas el ecosistema, disminuir el uso de herbicidas, insecticidas, fungicidas y el desarrollo de productos que nos permita combatir o al menos convivir con las plagas de manera inocua".
- 

3 Variabilidad climática .

"Vamos a enfrentar en el futuro variabilidad climática y nos va a obligar seguramente a mejorar nuestras prácticas de riego, repensar los territorios, las variedades y portainjerto que estamos usando".
- 

4 Digitalización .

"Debemos ser capaces de incorporar el sector vitivinícola a esta era digital. Muchos productores cuentan con una gran cantidad de datos, pero no necesariamente cuentan con información, y se hace necesario desarrollar software o plataformas que integren los datos disponibles, hay que buscar mecanismos que permitan sacar información de esos datos".

Fuente: Revista de la Facultad de Economía y Negocio, Universidad de Talca, 2023

6.5.1 Características del Mercado del Vino en Talca

6.5.1.1 Contexto e Importancia Regional

Talca, ubicada en el Valle del Maule, es un centro neurálgico de la industria vitivinícola en Chile. Esta región es reconocida por producir algunos de los mejores vinos del país, beneficiándose de condiciones climáticas ideales y un terroir excepcional. La industria vitivinícola en Talca y el Valle del Maule juega un papel crucial en la economía local, impulsando tanto el mercado interno como las exportaciones (<https://www.otalca.cl/noticias/analizan-los-desafios-de-la-industria-del-vino/>)

6.5.1.2 Eventos y Promoción

Uno de los eventos más destacados que promueve el mercado del vino en Talca es el Boulevard del Vino. Este evento anual, organizado por la Municipalidad de Talca y la Ruta del Vino Valle del Maule, reúne a decenas de viñas locales y visitantes, ofreciendo degustaciones, exhibiciones gastronómicas y actividades culturales. Este tipo de eventos no solo impulsan las ventas locales sino que también promueven el turismo enológico, atrayendo a visitantes nacionales e internacionales (<https://www.otalca.cl/noticias/analizan-los-desafios-de-la-industria-del-vino/>)

6.5.1.3 Desafíos y Oportunidades

La industria del vino en Talca enfrenta varios desafíos, entre ellos la escasez de mano de obra calificada y la necesidad de incorporar tecnologías avanzadas para la producción y comercialización. Según la Universidad de Talca, existe una brecha significativa entre la oferta y la demanda de trabajadores capacitados, lo cual es crucial para mantener la competitividad del sector. Además, la industria está adaptándose a cambios climáticos y explorando nuevas regiones para la producción, como Chiloé, lo que requiere innovaciones en prácticas vitícolas y gestión de recursos (<https://www.otalca.cl/noticias/analizan-los-desafios-de-la-industria-del-vino/>).

6.5.1.4 Innovación y Sostenibilidad

En términos de sostenibilidad, las bodegas en Talca están adoptando prácticas de economía circular para reducir el uso de vidrio y explorar alternativas de embotellamiento y transporte más ecológicas. Estas iniciativas son parte de un esfuerzo más amplio por hacer que la producción de vino sea más sostenible y adaptada a las demandas del mercado global actual (<https://www.otalca.cl/noticias/analizan-los-desafios-de-la-industria-del-vino/>).

6.5.1.5 Impacto de la Pandemia

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en la industria del vino en Talca, inicialmente afectando las ventas debido al cierre de restaurantes y hoteles. Sin embargo, muchas bodegas se adaptaron rápidamente al comercio electrónico, mejorando sus canales de venta directa y logrando precios más competitivos. Este cambio ha llevado a un aumento en el consumo de vino en el hogar y ha establecido un modelo de negocio más resiliente para el futuro (<https://www.otalca.cl/noticias/analizan-los-desafios-de-la-industria-del-vino/>).

En resumen, el mercado del vino en Talca es dinámico y resiliente, enfrentando desafíos con innovación y adaptándose a nuevas realidades económicas y climáticas. La combinación de eventos promocionales, un terroir favorable y el compromiso con la sostenibilidad y la tecnología asegura su posición como un pilar importante en la economía regional y nacional.

6.5.2 Mercado potencial de consumidores en Talca

De acuerdo con las proyecciones del INE, en 2023 Talca tendría 355.901 personas mayores de 18 años: 183.961 mujeres (51.7%) y 171.940 hombres (48.3%). Los mayores de edad representaban el 76.9% de la población de Talca en 2023.

Del total del universo, consideramos que los potenciales consumidores de vino son un 25% del total de adultos sobre los 18 años, siendo 88.975 personas.

6.5.3 Mercado Objetivo

En el mercado del vino, se han identificado tres segmentos clave que reflejan las diversas necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores:

Segmento 1: Amantes del vino con conciencia de la economía circular

Este segmento se compone principalmente de individuos que valoran tanto la calidad del vino como su impacto ambiental. Buscan vinos de alta calidad a precios justos, al tiempo que les preocupa el impacto ambiental de los envases. Esta preocupación por la sostenibilidad los lleva a buscar opciones que promuevan la economía circular y reduzcan el desperdicio de envases. Demográficamente, este segmento se compone en su mayoría de personas con edades comprendidas entre los 25 y 55 años, con educación universitaria y con ingresos medios. Tienen una mentalidad consciente del medio ambiente y están dispuestos a pagar más por productos sostenibles y de calidad. Valorizan la transparencia en los procesos de producción y buscan marcas que compartan sus valores ambientales.

Segmento 2: Jóvenes profesionales interesados en experiencias nuevas

Este segmento está formado por jóvenes profesionales urbanos que buscan experiencias nuevas y emocionantes en el mundo del vino. Tienen un interés particular en probar diferentes variedades y están abiertos a opciones originales y económicas que les permitan explorar y disfrutar del vino de manera accesible.

Demográficamente, se sitúan en un rango de edad entre los 20 y 35 años, con ingresos medios-altos. Tienen un estilo de vida activo y dinámico, y buscan productos que se adapten a su ritmo de vida. Están dispuestos a experimentar con productos novedosos y valoran la diversidad y la originalidad en sus experiencias de consumo.

Segmento 3: Consumidores preocupados por la relación calidad-precio

Este segmento está compuesto por consumidores que buscan vinos de buena calidad a precios accesibles. Están preocupados por obtener el mejor valor por su dinero y valoran las ofertas y promociones que les permitan maximizar su compra.

Demográficamente, abarcan un rango de edades entre los 30 y 55 años, con diversidad socioeconómica y en busca de opciones económicas. Son consumidores pragmáticos que comparan precios y buscan beneficios adicionales como descuentos por volumen de compra. Su principal preocupación es obtener productos de calidad a precios razonables, sin comprometer su presupuesto.

Estos segmentos de mercado se han generado a partir la experiencia de un año de ventas con Dama Juana, conociendo al público y haciendo análisis de las necesidades, características demográficas y comportamientos de compra de los consumidores, lo que permite a "Dama Juana" adaptar su oferta y estrategias de marketing para satisfacer de manera efectiva las demandas de cada uno de estos grupos de consumidores.

6.6 Competencia

En el mercado de venta de vino minorista, tanto en Chile como en el mundo, hoy se pueden encontrar variados modelos de dispensadores de vino, como el que se utiliza en bares y restaurantes para entregar pequeñas dosis de vino (copa), con capacidad para una botella y hasta 10 o más, las más avanzadas incorporan sistema de pago, enfrían el vino mediante el uso de un compresor, regulan temperatura y seleccionan pequeños volúmenes. El vino se conserva introduciendo gas inerte dentro de la botella, los gases utilizados son Nitrógeno o Argón de calidad alimentaria. La inyección de gas inerte en la botella permite el escape de aire (que contiene oxígeno), evitando la oxidación del vino, de esta manera, logra mantener su sabor y sus aromas hasta aproximadamente 30 días. (Wineemotion.es) Otra competencia, son las máquinas expendedoras de botellas de vino, con control constante de temperatura, humedad y pago automático, el mismo formato de las máquinas expendedoras de aguas y gaseosas embotelladas comunes, pero con manejo controlado antigolpes para evitar quiebres al salir las botellas de vidrio (Vendlife,2021). DFItalia lleva la delantera en diseño y manufactura de máquinas expendedoras de vino a granel, con sus políticas de innovación y mejora continua, lideran en tecnología incorporándole a la dispensadora: pago a través de móvil, selección de dos volúmenes de entrega, caja centralizada conectada a varios dispensadores, impresora de tickets para clientes finales, con información configurable y útil para el usuario (DFItalia, 2021). Esta máquina generalmente se debe conectar a dispensadores de vino en formato Keg. Los Keg o cilindros de acero inoxidable, vienen en formatos de 5 a 100 litros, estos cilindros están diseñados para proteger el vino de la oxidación dañina y los rayos UV, al almacenar el vino bajo una capa de gas inerte, combinado

con las propiedades térmicas del acero inoxidable, aseguran que el vino conserve sus propiedades organolépticas, son reutilizables, tienen una vida útil de 30 años, cada llenado individual elimina la necesidad de fabricar, empaquetar, transportar, almacenar y luego desechar botellas de vidrio, sin mencionar los corchos, cartones y etiquetas (Tap wines,2021).

Otro formato, son los barriles fabricados en material plástico reciclable, llamado keykeg, el que se conecta a un dispensador de líquido, similar a los dispensadores de cerveza. El keykeg es un barril desechable, que cuenta con una bolsa interior laminada dentro de un recipiente PET, este viene en formatos de 10, 20 y 30 litros, y puede mantener el vino en buen estado con el barril sellado alrededor de 12 meses (Keykeg,2021). Ambos cilindros se utilizan principalmente en bares y restaurantes, conectándolos a salidas o grifos con diseños acordes al bar y atractivos al consumidor, se realiza al igual que la cerveza (growler) controlando temperatura e inyección de gas inerte.

Figura N°7: Imagen de un Keykeg



Fuente: Internet

En junio 2023 Concha y Toro lanzó su primera marca con el concepto wine on tap (WOT), concepto que es cada vez más popular en el mundo entero, teniendo 30 puntos de ventas ya

establecidos en Chile. “Estamos muy contentos con este reciente lanzamiento, como Casillero del Diablo somos la primera marca en Chile en introducir el concepto de WOT, lo que nos ha permitido estrechar nuestras relaciones con clientes, acercándonos al mismo tiempo a nuestros consumidores finales”, afirma **Dennis Isaac, Subgerente de Nuevos Negocios de Concha y Toro**. Todos ellos representan competencia, pero además se debe mencionar a todos los actores que venden vino embotellado, quienes presenta hoy una alternativa existente al requerimiento de vino.

Figura N°8: Wine on Tap



Fuente: Concha y Toro

7.0 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta útil para evaluar el entorno competitivo de una industria específica. Aplicado al caso de Dama Juana, un negocio de venta de vino a granel, el análisis sería el siguiente:

- I. **Poder de negociación de los proveedores:** En el caso de Dama Juana, los proveedores representan a todas las viñas elaboradoras de vino del valle del Maule, las que pueden tener cierto poder de negociación. Sin embargo, al buscar colaboraciones con múltiples viñas y explorar nuevas variedades de vino, Dama Juana puede diversificar su base de proveedores y reducir la dependencia de uno solo. Además, al operar en el modelo de negocio de vino a granel, donde el envase es mínimo, la empresa Dama Juana, puede tener control sobre los costos y reducir la influencia de los proveedores en los precios.

- II. **Poder de negociación de los compradores:** Los clientes de Dama Juana tienen cierto poder de negociación debido a la disponibilidad de opciones en el mercado de vinos. Sin embargo, al ofrecer vinos de alta calidad a precios más justos y promover la sostenibilidad ambiental, la empresa puede diferenciarse y crear lealtad entre sus clientes. Además, al solicitar evaluaciones de precio y calidad en cada compra, Dama Juana puede adaptar su oferta a las necesidades y preferencias de los clientes, aumentando así su satisfacción y lealtad.
- III. **Amenaza de nuevos competidores:** La amenaza de nuevos competidores en la industria del vino puede ser moderada. Aunque la entrada en la industria del vino puede requerir una inversión inicial significativa en infraestructura y relaciones con proveedores, el modelo de negocio de Dama Juana, centrado en la economía circular y la venta a granel, podría ser replicable por competidores potenciales. Sin embargo, la reputación de la marca, el enfoque en la sostenibilidad y la relación establecida con los clientes locales pueden actuar como barreras de entrada.
- IV. **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** La amenaza de productos o servicios sustitutos para Dama Juana puede ser baja. Aunque existen otras opciones en el mercado de vinos embotellados y envasados, el enfoque único de Dama Juana en la venta a granel y la promoción de la sostenibilidad puede diferenciarla de los sustitutos tradicionales. Además, el énfasis en la experiencia de compra y la relación directa con los clientes puede ser difícil de replicar por los sustitutos.
- V. **Rivalidad entre competidores existentes:** La rivalidad entre competidores existentes en la industria del vino puede ser alta, especialmente en áreas donde hay una densidad significativa de tiendas de vino y bodegas. Sin embargo, Dama Juana puede diferenciarse mediante su enfoque en la economía circular, la sostenibilidad y la venta a granel, lo que le permite destacar en un mercado saturado. Además, al centrarse en la satisfacción del cliente y la experiencia de compra única, la empresa puede crear una ventaja competitiva sobre sus rivales.

VII. Análisis estratégico

7.1 Cadena de Valor de la industria del vino

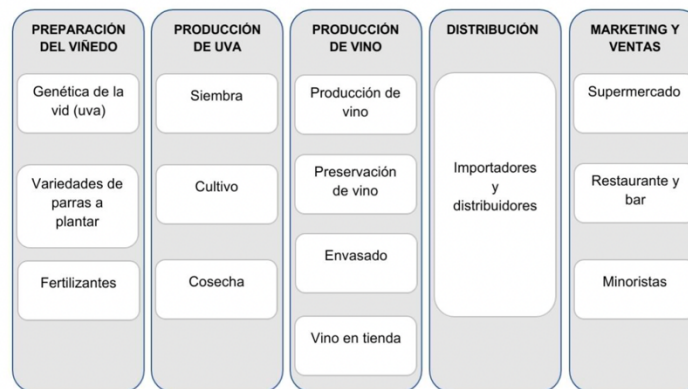
En la cadena de valor del vino, se distinguen 5 grandes segmentos (Campos, P. Araya, L. 2018):

- I. **Preparación de viñedos:** Incorpora actividades agrícolas de bajo y alto valor agregado, como la investigación y desarrollo de la vid en donde participan actores tanto propios como subcontratados, con distinciones específicas de formación de capital humano para cada una de ellas. En el eslabón de producción la I+D, el desarrollo de biotecnología y el manejo genético, son procesos utilizados en la producción de plantas, el establecimiento de viñas y la posterior cosecha. En esta etapa, las variables clima y la preparación de suelo son uno de los procesos fundamentales previo a la obtención de cultivos de calidad, donde se visualiza como fundamental la habilitación de predios con variedades específicas a las condiciones de territorios, suelo y clima.

- II. **Producción de uva:** Incluye el diseño y manejo de sistemas de riego, plantación, manejo del viñedo, cosecha, transporte y administración, así como también actividades exclusivamente agrícolas, de bajo valor agregado, aun cuando en los últimos años la mecanización de alguno de sus procesos ha generado importantes cambios de costos y eficiencia. La demanda capital humano es diversa, ya que incluye a personal temporal y no calificado (cosecha) y de calificación media (operarios de maquinaria agrícola). Por lo general en el manejo agronómico, las viñas cuentan con personal permanente encargado de la producción frutal y de su mantención. Durante las épocas de cosecha, las viñas acuden a la incorporación de trabajadores de temporada, los cuales representan un costo relevante y muchas veces escaso. Existen proveedores viveros, proveedores de maquinaria agrícola y proveedores de insumos químicos.

- III. **Producción del vino:** Los procesos de vinificación comienzan con la vendimia, actividad que se realiza una vez que la uva alcanza el nivel de maduración deseada según el tipo de vid y que se encuentra determinada principalmente por el nivel de azúcares y ácidos. Esta etapa se caracteriza por actividades de menor valor medio agregado, por cuanto se refieren a la producción de vino propiamente tal, pero también incorpora a la preservación y desarrollo de producto (González, Adrade, 2015). Envasado del vino: siendo el embotellamiento el proceso principal, asociado a control de calidad, desarrollo de productos e instancias de clasificación y selección.
- IV. **Distribución:** desarrolla actividades de alto valor agregado dada su importancia para la competitividad a nivel global y regulaciones particulares de cada mercado, lo que complejiza la distribución del vino (Geographic Journal, 2008).
- V. **Marketing y ventas:** Incorpora los esfuerzos de comercialización, gestión, promoción, publicidad, relaciones públicas y certificaciones, en donde el análisis de mercado, transporte y marketing son claves para posicionamiento (hoteles, restaurant, supermercados, la gastronomía, el retail y boutique) y apertura de mercados, tanto nacionales e internacionales.

Figura N°9: Cadena de valor global del vino



Fuente: Fernández - Atar y Bombera (2016).

El grado de subcontratación cae a lo largo de la cadena de valor, es decir, es más alto en la preparación del viñedo y cae conforme se avanza hacia la comercialización (Fanirelli, Fernández y Meneses, 2018).

7.2 Cadena de Valor de Dama Juana

En la cadena de valor se pueden distinguir cuales son las actividades primarias y cuales son actividades de apoyo, de esta forma, dando un contexto a mayor detalle descomponiendo cada una de las actividades claves para la empresa. La cadena de valor para Dama Juana, que se especializa en ofrecer vino de alta calidad a un precio más justo a través de un enfoque de economía circular, puede desglosarse en las siguientes actividades primarias y actividades de apoyo:

Actividades Primarias:

Logística Interna:

- Adquisición de materias primas (vino a granel)
- Almacenamiento y gestión de inventario.

Operaciones:

- Proceso de embotellado y etiquetado del vino.
- Atención al cliente en el local físico y gestión de ventas.

Logística Externa:

- Distribución de productos a través del local físico en Talca.
- Gestión de logística de entrega de vino de forma eficiente por parte de proveedores.

Marketing y Ventas:

- Desarrollo de estrategias de marketing para promocionar la marca Dama Juana.
- Gestión de redes sociales, publicidad local y promociones.
- Venta directa y atención al cliente en el local.

Servicio:

- Atención al cliente postventa.
- Manejo de consultas, quejas y solicitudes de los clientes.
- Organización de eventos de degustación y promoción de la cultura del vino.

Actividades de Apoyo:

Infraestructura de la Empresa:

- Mantenimiento del local físico, equipos y tecnología.
- Gestión de la cadena de suministro y logística.

Recursos Humanos:

- Contratación y capacitación del personal de ventas, atención al cliente y operaciones.
- Gestión del desempeño y bienestar laboral.

Desarrollo Tecnológico:

- Implementación de sistemas de punto de venta (POS) y gestión de inventario.
- Desarrollo y mantenimiento del sitio web y presencia en redes sociales.

Abastecimiento:

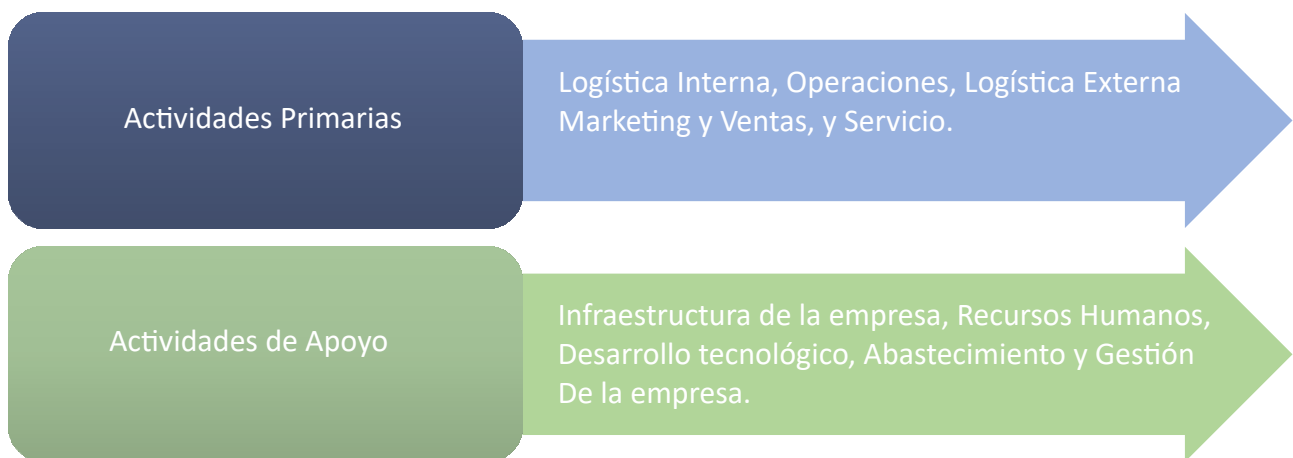
- Negociación con proveedores para obtener materias primas de alta calidad al mejor precio.
- Gestión de relaciones con proveedores y búsqueda de nuevas oportunidades de abastecimiento.

Gestión de la Empresa:

- Planificación estratégica y toma de decisiones.
- Gestión financiera, contabilidad y control de costos.
- Cumplimiento legal y regulaciones relacionadas con la venta de alcohol.

Esta cadena de valor muestra cómo Dama Juana crea valor para sus clientes al ofrecer productos de calidad a precios más justos, al tiempo que se enfoca en la sostenibilidad ambiental y la experiencia del cliente.

Figura N°10: Cadena de Valor de Dama Juana



Fuente: Elaboración propia.

7.3 Análisis FODA

El análisis FODA proporciona una visión integral de los factores internos y externos que pueden afectar el éxito de "Dama Juana" en el mercado de vinos de Talca. Esta herramienta estratégica ayuda a identificar áreas de fortaleza y oportunidad, así como desafíos potenciales que la empresa puede enfrentar, lo que permite desarrollar estrategias para maximizar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Fortalezas:

1. Dama Juana ofrece precios justos a los clientes que traen su propia botella y corcho. Esta práctica sostenible no solo garantiza la equidad en los precios, sino que también brinda un servicio de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes.
2. La calidad del vino ofrecido por Dama Juana cumple con las expectativas de los clientes, lo que les brinda un producto de alta calidad a un precio asequible, lo cual es una ventaja competitiva significativa.

3. Los precios razonables y accesibles de Dama Juana hacen que el buen vino sea accesible para todos, lo que amplía su base de clientes y fortalece su posición en el mercado.
4. El equipo de 3 empleados de Dama Juana está altamente dedicado y apasionado por el vino, lo que garantiza un servicio excepcional y una experiencia satisfactoria para el cliente.
5. La ya establecida operación de Dama Juana le otorga una ventaja competitiva, ya que ha superado las dificultades iniciales y ha construido una base de clientes leales, lo que aumenta su credibilidad y confianza en el mercado.

Debilidades:

1. La ubicación física de Dama Juana puede limitar su alcance, aunque está ubicada en Talca, una región conocida por su aprecio por el buen vino. Sin embargo, la empresa está explorando opciones para expandir su presencia en línea y llegar a un público más amplio.
2. El producto de Dama Juana puede no atraer inicialmente a los clientes que prefieren vinos de marca reconocida. Sin embargo, la empresa confía en la calidad de su vino y en su capacidad para atraer a clientes una vez que prueben sus productos.

Oportunidades:

1. El creciente interés por productos sostenibles y ecológicos presenta una gran oportunidad para Dama Juana, cuyo modelo de negocio se alinea perfectamente con esta tendencia al animar a los clientes a traer su propio envase, como por ejemplo una botella y corcho.
2. La apreciación creciente del vino de calidad entre los consumidores jóvenes ofrece otra oportunidad para Dama Juana, que puede atraer a este grupo demográfico con sus ofertas de vinos de alta calidad a precios asequibles.
3. El turismo del vino en la región en crecimiento representa una oportunidad para atraer más clientes a la tienda física de Dama Juana.
4. La expansión de las operaciones en línea de Dama Juana puede ampliar su alcance y atraer a un público más amplio, lo que representa una oportunidad significativa de crecimiento.

Amenazas:

1. La posible competencia de vendedores de viñas más grandes y establecidos podría representar una amenaza para Dama Juana. Sin embargo, la empresa confía en su propuesta de valor única y su enfoque en la sostenibilidad para diferenciarse de la competencia.
2. Las fluctuaciones en el precio del vino debido a factores externos representan una amenaza potencial para el modelo de negocio de Dama Juana. Sin embargo, la empresa está comprometida a mantener precios justos y trabajar para mitigar cualquier impacto negativo en su negocio.

VIII. Modelo de Negocio

Dama Juana es una empresa vitivinícola localizada en el Valle del Maule, una de las regiones más prominentes de Chile para la producción de vino. La compañía se enfoca en la comercialización de vinos premium, destacándose por su compromiso con la calidad y la sostenibilidad, en las que el cliente debe proveer su propio envase para llevar su vino.

8.1 Business Model Canvas

El Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010) considera 5 apartados: el lienzo, patrones de modelos de negocio, técnicas para el diseño de modelos de negocio, estrategia y un proceso genérico. El lienzo de modelo de negocios es una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio. La definición de modelo de negocio según el libro es: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.”

Los 9 módulos presentados por el Osterwalder en el lienzo para Dama Juana son los siguientes:

Segmentos de clientes:

- Amantes del vino con conciencia de la economía circular.
- Jóvenes profesionales interesados en experiencias nuevas.
- Consumidores preocupados por la relación calidad-precio.

Propuesta de valor:

- Vino de alta calidad a precios justos.
- Enfoque en la sostenibilidad y la economía circular.
- Experiencia de compra única y personalizada.

Canales:

- Local físico ubicado en Talca.
- Redes sociales.
- Sitio Web

Relaciones con los clientes:

- Interacción directa en el local físico.
- Evaluación de precio y calidad en cada compra.
- Servicio de atención al cliente.

Fuentes de ingresos:

- Venta de vino a granel.
- Participación en ferias.
- Fondos concursables.

Recursos clave:

- Viñedos locales como proveedores de vino.
- Personal para atención al cliente y operaciones.
- Infraestructura para la producción y almacenamiento de vino.

Actividades clave:

- Adquisición y selección de vinos de alta calidad.
- Gestión del local físico y del servicio de difusión.
- Marketing y promoción para atraer clientes.

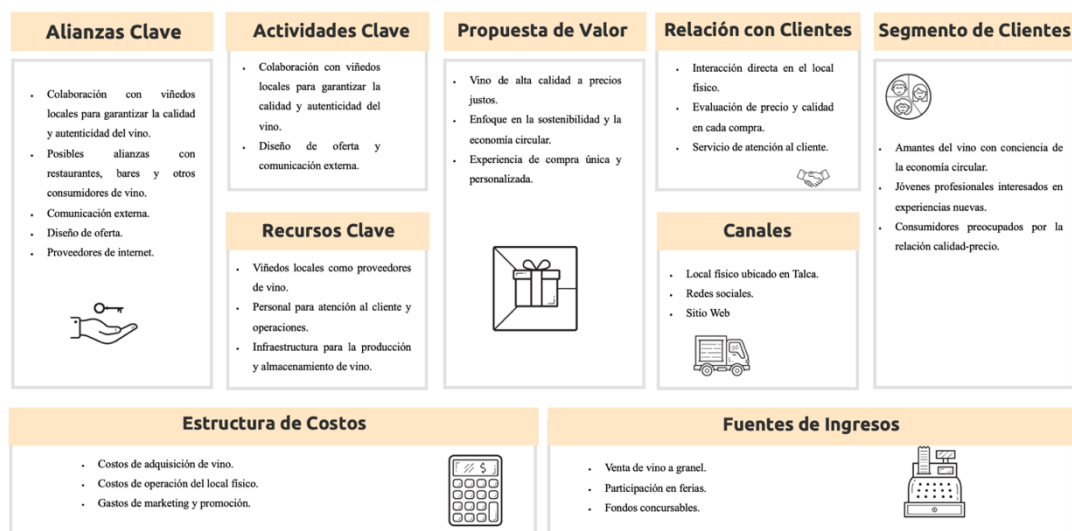
Alianzas clave:

- Colaboración con viñedos locales para garantizar la calidad y autenticidad del vino.
- Posibles alianzas con restaurantes, bares y otros consumidores de vino.
- Comunicación externa.
- Diseño de oferta.
- Proveedores de internet

Estructura de costos:

- Costos de adquisición de vino.
- Costos de operación del local físico.
- Gastos de marketing y promoción.

Figura N°11: Diagrama Modelo Canvas



Fuente: Elaboración Propia

IX. Descripción de la organización

9.1 Descripción de la Empresa

“Dama Juana” nace como una respuesta innovadora en el mercado del vino a granel de Talca, consciente de los principios de la economía circular y comprometida con brindar una alternativa viable a los pequeños y medianos productores vinícolas. Con una fundación arraigada en la pasión por el vino y el anhelo de fomentar la sostenibilidad. La empresa se creó el año 2019, para participar en el SAFF "impacto 360" de Corfo, donde obtuvo el reconocimiento necesario para materializar el prototipo esencial para llevar adelante su visión. Detectando un espacio en el mercado para aquellos aficionados al vino que aprecian tanto la sostenibilidad como la calidad, pero que también valoran precios equitativos, “Dama Juana” desarrolló un modelo de negocio único. Este modelo permite a los clientes aportar sus propios envases, mitigando así la generación de residuos y proporcionando un producto de excelencia a un costo más asequible.

9.2 Visión

Ser líderes en el mercado de vinos a granel, reconocidos por nuestra dedicación a la calidad y nuestra responsabilidad medioambiental. Queremos transformar la industria del vino, fomentando un modelo de negocio que reduzca el impacto ambiental y haga del disfrute del vino una experiencia accesible para todos.

9.3 Misión

Ofrecer vino chileno de alta calidad a precios accesibles, apoyando la sostenibilidad ambiental y promoviendo la cultura del vino. Nos comprometemos a utilizar prácticas de producción y distribución responsables, garantizando que cada litro de vino vendido contribuya positivamente al bienestar de nuestras comunidades y al respeto por el medio ambiente.

X. Plan de Marketing

10. Marketing y Estrategia

Para construir estrategias de marketing y establecer objetivos comerciales efectivos, es crucial realizar un análisis de las 4P en el conocimiento y experiencia de los miembros de la empresa. Este enfoque asegura que las estrategias estén alineadas con la realidad interna y externa de la empresa. A continuación, se describe cómo se puede desarrollar este análisis y las estrategias resultantes:

10.1 Marketing y Objetivos comerciales

Los objetivos comerciales de marketing se construyen a través de un proceso de análisis de mercado, evaluación de recursos y capacidades internas, identificación de oportunidades y amenazas externas, y establecimiento de metas realistas y alcanzables en función de un horizonte temporal específico. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y la misión de la empresa, así como con su estrategia general de negocio, y deben ser monitoreados y ajustados periódicamente según sea necesario para garantizar su efectividad y relevancia continuas.

Objetivos a Corto Plazo (1-2 años)

- Incrementar la cuota de mercado en un 25% en el primer año.
- Establecer una fuerte presencia de marca en la localidad en el primer año.

Objetivos a Medio Plazo (3-5 años)

- Expandir la presencia de la marca a nivel regional en los próximos 3 años.
- Incrementar la cuota de mercado en un 25% en los próximos 5 años.
- Establecer asociaciones con productores de vino locales para asegurar la calidad y la sostenibilidad en los próximos 4 años.
- Incrementar la rentabilidad en los próximos 5 años.

Objetivos a Largo Plazo (más de 5 años)

- Convertirse en el líder de mercado en la venta de vino a granel en la región en los próximos 6 años.
- Expandir la presencia de la marca a nivel nacional en los próximos 7 años.
- Incrementar la cuota de mercado en un 50% en los próximos 10 años.
- Establecer asociaciones con productores de vino internacionales para diversificar la oferta en los próximos 8 años.

10.1.2 Análisis de las 4 P

La estrategia de las 4 P de Dama Juana se desarrolla de la siguiente manera:

- I. **Producto:** Dama Juana ofrece un producto único y diferenciado: vino de alta calidad a un precio más justo. Se basa en el principio de economía circular, donde el cliente trae su propio envase para comprar el vino. Esta iniciativa no solo permite a los clientes ahorrar dinero, sino que también contribuye a la sostenibilidad ambiental al reducir el desperdicio de envases. Además, la empresa está constantemente buscando formas de mejorar y expandir su oferta de productos, explorando nuevas variedades de vino y considerando la introducción de productos relacionados, como corchos y botellas reutilizables.
- II. **Precio:** La estrategia de precios de Dama Juana está basada en el valor percibido por los clientes. Se establecen precios que reflejan este valor, en lugar de simplemente cubrir los costos o igualar los precios de la competencia. Por ejemplo, al conocer el precio promedio de las botellas de vino en el mercado chileno, la empresa ajusta sus precios para ofrecer una alternativa más asequible a sus clientes. Además, se solicita la evaluación de precio y calidad a los clientes en cada compra para garantizar su satisfacción.
- III. **Plaza:** La estrategia de plaza, se centra en el local físico en Talca, donde los clientes pueden experimentar el producto de primera mano y recibir una atención personalizada. Además, se considera a futuro, ofrecer un servicio de entrega a domicilio para llegar a aquellos clientes que no puedan visitar el local físico. Estas

estrategias se alinean con el posicionamiento de la marca y los segmentos objetivo, ofreciendo una experiencia de compra única y conveniente.

- IV. Promoción (Branding):** El nombre de la empresa, Dama Juana, refleja su propuesta de valor de ofrecer vino a granel de alta calidad a un precio justo. La empresa busca que su marca sea sinónimo de calidad, valor y sostenibilidad, comunicando efectivamente esta propuesta a través de todas sus actividades de marketing y branding. Se educa a los clientes sobre los beneficios de comprar vino a granel y se promueve la idea de la economía circular en la industria del vino.

10.2 Modelo STP

El modelo STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento) es una estrategia de marketing centrada en el consumidor que busca aumentar la probabilidad de conversión del público, fomentando la compra y la lealtad a largo plazo. Aquí se aplica el modelo STP en el contexto de Dama Juana:

- *Segmentación de mercado:* Identifica la base de cada segmento de público y determina las características importantes de cada mercado objetivo. Con más detalle se indica en el punto 6.5.2
 - *La identificación del público objetivo o targeting:* Evalúa el atractivo comercial de cada segmento y decide a qué segmentos merece la pena dirigirse. Con más detalle se indica en el punto 6.5.2
 - *Posicionamiento y estrategia de marca:* Crea estrategias de marketing detalladas para los segmentos seleccionados.
- I. **Segmentación de mercado:** Dama Juana identifica la base de cada segmento de público y determina las características importantes de cada mercado objetivo. Esto implica dividir su mercado en grupos más pequeños basados en criterios demográficos, psicográficos y conductuales. Por ejemplo, podría segmentar por edad, nivel de ingresos, actitudes hacia la sostenibilidad y frecuencia de compra de vino.

- II. **Identificación del público objetivo o targeting:** Después de segmentar el mercado, Dama Juana evalúa el atractivo comercial de cada segmento y decide a qué segmentos merece la pena dirigirse. Esto implica seleccionar los segmentos más rentables y compatibles con la propuesta de valor de Dama Juana. Por ejemplo, podría optar por dirigirse a los consumidores preocupados por la sostenibilidad y dispuestos a pagar por vinos de alta calidad a precios justos.
- III. **Posicionamiento y estrategia de marca:** Dama Juana crea estrategias de marketing detalladas para los segmentos seleccionados, con el objetivo de posicionar su marca de manera efectiva en la mente de los consumidores. Esto implica comunicar claramente los beneficios únicos y la propuesta de valor de Dama Juana para cada segmento. Por ejemplo, podría destacar su compromiso con la sostenibilidad, la calidad del vino a granel y la experiencia de compra personalizada en su local físico.

Al emplear el modelo STP de manera efectiva, Dama Juana puede identificar y satisfacer las necesidades específicas de cada segmento de mercado, aumentando así la probabilidad de conversión del público y cultivando relaciones duraderas con los clientes.

10.3 Plan de Marketing para Dama Juana

El plan de marketing está diseñado para alcanzar los objetivos de Dana Juana, mediante estrategias específicas y medibles, elaboradas por el equipo en conjunto.

10.3.1. Objetivos de Marketing:

- Aumentar el conocimiento de la marca de “Dama Juana “en un 30% dentro de los próximos 6 meses.
- Incrementar las ventas en un 25% durante el próximo año.
- Expandir la oferta, pudiendo contar con más estantes en los próximos 18 meses.

10.3.2. Estrategias de Marketing:

Posicionamiento de Marca:

- Destacar la propuesta de valor única de Dama Juana: vino de alta calidad a granel a precios justos, con un enfoque en la sostenibilidad y la economía circular.
- Posicionarse como una marca de confianza y comprometida con la calidad y la sostenibilidad ambiental.

Desarrollo de Producto:

- Ampliar la gama de productos ofrecidos, incluyendo nuevas variedades de vino y productos relacionados como corchos y botellas reutilizables.
- Colaborar con viñedos locales para garantizar la calidad y autenticidad de los productos.

Comunicación y Promoción:

- Desarrollar una campaña de concienciación sobre la sostenibilidad y la economía circular en el sector del vino.
- Utilizar las redes sociales y el marketing de contenidos para educar a los clientes sobre los beneficios de comprar vino a granel y promover la marca.
- Organizar eventos de degustación y catas de vino para involucrar a la comunidad local y generar interés en la marca.

Distribución:

- Mejorar la experiencia del cliente en el local físico de Talca, ofreciendo degustaciones, información sobre los productos y un ambiente acogedor.
- Explorar la posibilidad de expandirse a través de la venta en línea y el envío a domicilio para llegar a un público más amplio.

Implementación y Control:

- Asignar responsabilidades claras y recursos adecuados para ejecutar las estrategias de marketing.
- Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el progreso hacia los objetivos.
- Realizar revisiones periódicas del plan de marketing para realizar ajustes según sea necesario y garantizar su efectividad.

Presupuesto:

- Asignar fondos para actividades de marketing como publicidad en redes sociales, eventos de degustación, desarrollo de contenido y diseño de materiales promocionales.
- Asegurar que el presupuesto sea flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes y aprovechar oportunidades emergentes.

El plan de marketing de Dama Juana se enfoca en destacar su propuesta de valor única, aumentar la conciencia de marca y expandir su presencia en el mercado, todo mientras se mantiene fiel a sus principios de calidad y sostenibilidad.

XI. Plan de Operaciones y Recursos Humanos

El plan de implementación de Dama Juana se basa en una serie de pasos clave para hacer realidad su visión de ofrecer vino de alta calidad a un precio más justo. Aquí están los detalles de su plan:

Compra de Inventario:

Dama Juana invertirá inicialmente en la adquisición de inventario. Esto asegurará una amplia selección de vinos para los clientes desde el primer día de operaciones. Esta fase de compra de inventario se llevará a cabo en los primeros meses de funcionamiento.

Equipo de Embotellado de Alta Calidad:

Se realizará una inversión en un equipo de embotellado de alta calidad. Este equipo permitirá rellenar eficientemente las botellas que los clientes traen, asegurando una distribución precisa y eficiente del vino solicitado por los clientes.

Actualización del Equipamiento:

Dama Juana tiene planeado actualizar su equipo para mejorar la eficiencia de las operaciones. Esto incluirá la adquisición de una máquina expendedora de vino de última generación, lo que agilizará el proceso de dispensación y mejorará la experiencia del cliente.

Marketing y Publicidad:

Se destinarán recursos significativos a actividades de marketing y publicidad. Esto incluirá el desarrollo de una sólida presencia en línea a través de redes sociales y un sitio web optimizado. También se llevarán a cabo campañas publicitarias locales para aumentar la visibilidad del negocio y atraer a más clientes a la tienda física.

Adquisición de encorchadora y una llenadora:

Se realizará una inversión en una encorchadora y una llenadora de calidad para asegurar que los envases traídos por los clientes se llenen y sellen adecuadamente. Esto garantizará la integridad y la calidad del vino ofrecido.

Con este plan de implementación detallado, Dama Juana está bien posicionada para ofrecer a sus clientes una experiencia de compra de vino excepcional, respaldada por un servicio de alta calidad y una selección diversa de productos.

11.1 Descripción de Cargos

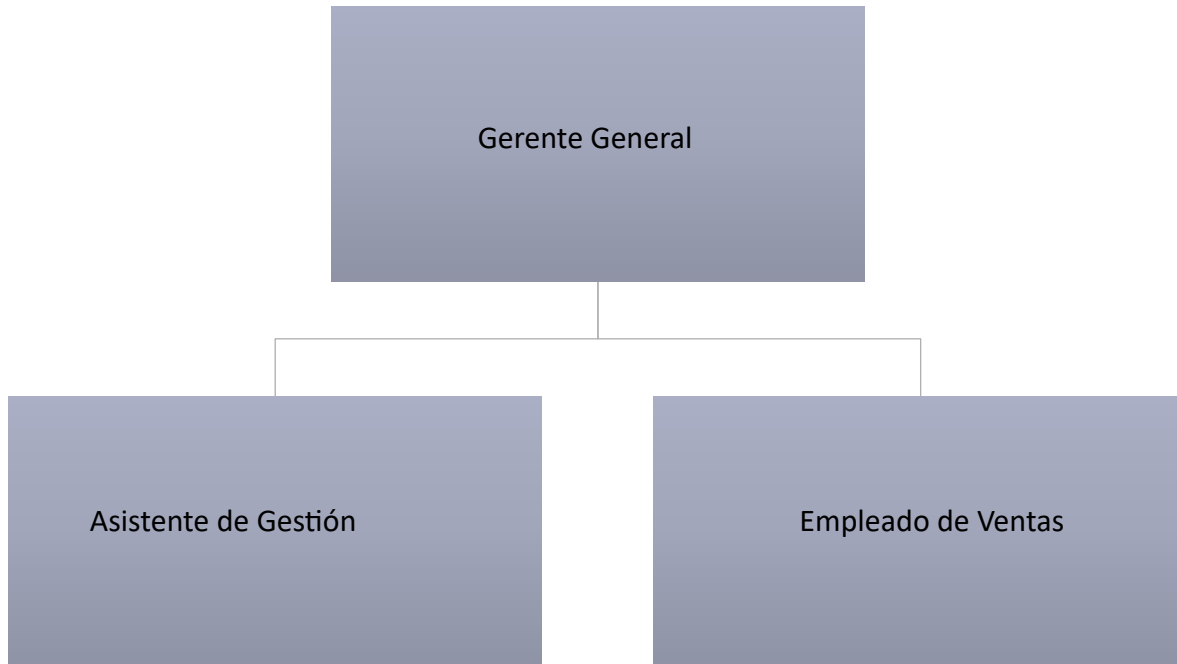
El organigrama muestra la jerarquía propuesta para "Dama Juana", con el Gerente General en la cima, seguido por el Asistente de Gestión y el Empleado de Ventas. Cada uno de estos roles desempeña funciones específicas en la gestión y operación del negocio.

Gerente General: Como cabeza del negocio, el Gerente General es responsable de la supervisión de todas las operaciones comerciales, incluyendo la gestión financiera, la estrategia de marketing y la calidad del producto. El Gerente General también es responsable de la toma de decisiones estratégicas para garantizar el crecimiento y la rentabilidad del negocio. Los candidatos para este puesto deben tener una experiencia mínima de 5 años en gestión, preferiblemente en la industria del vino, y deben poseer fuertes habilidades de liderazgo y comunicación.

Asistente de Gestión: El Asistente de Gestión es responsable de apoyar al Gerente General en tareas administrativas y de gestión. Esto incluye la gestión de la nómina, la contabilidad, la gestión de inventarios y la coordinación con proveedores. Los candidatos para este puesto deben tener una experiencia mínima de 2 años en un puesto similar y deben tener fuertes habilidades organizativas y de gestión del tiempo.

Empleado de Ventas: El Empleado de Ventas es responsable de proporcionar un excelente servicio al cliente y de vender nuestros productos. Esto incluye asesorar a los clientes sobre los diferentes tipos de vino, manejar las transacciones y mantener la tienda limpia y ordenada. Los candidatos para este puesto deben tener una experiencia mínima de 1 año en ventas o servicio al cliente, preferiblemente en la industria del vino, y deben tener fuertes habilidades de comunicación y servicio al cliente. Cada empleado en Dama Juana juega un papel crucial en el éxito de nuestro negocio. Buscamos personas apasionadas y dedicadas que compartan nuestro compromiso con la calidad y el servicio al cliente.

Figura N°12: Organigrama Empresa



11.2 Reclutamiento

En Dama Juana, se reconoce que el éxito del negocio depende en gran medida del equipo. Por lo tanto, la empresa se esfuerza por atraer y retener a los mejores talentos en la industria del vino. El proceso de reclutamiento se basa en la equidad y la transparencia, brindando igualdad de oportunidades a todos los candidatos. Se busca a individuos apasionados por el vino, con un sólido sentido de la ética laboral y la capacidad de ofrecer un excelente servicio al cliente. El reclutamiento comienza con la difusión de las vacantes a través de diversos canales, como redes sociales, portales de empleo y referencias. Los candidatos son evaluados en función de sus habilidades, experiencia y adecuación para el puesto. Aquellos seleccionados son invitados a una entrevista en la que se evalúa su conocimiento del vino, habilidades de servicio al cliente y capacidad de adaptabilidad. Los candidatos exitosos son posteriormente invitados a unirse al equipo de Dama Juana y contribuir al crecimiento y éxito continuo del negocio.

11.3 Formación y Desarrollo

En Dama Juana, se prioriza el crecimiento y desarrollo continuo del personal. Por ello, la empresa invierte en programas de formación y desarrollo para dotar a los empleados de las habilidades necesarias para realizar sus funciones de manera efectiva y prepararlos para futuros roles de liderazgo. La formación comienza con una orientación integral diseñada para familiarizar a los nuevos empleados con las operaciones, productos, servicios, cultura y valores de la empresa. Además de la orientación inicial, se ofrecen oportunidades de formación continua en áreas como conocimientos sobre vinos, habilidades de servicio al cliente, gestión de conflictos y liderazgo. Se fomenta el aprendizaje autónomo y se brindan oportunidades para asistir a seminarios, talleres y conferencias relevantes. Además, se llevan a cabo revisiones de desempeño periódicas para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de desarrollo individualizados para cada empleado. El objetivo es crear un ambiente de aprendizaje y crecimiento continuo, donde cada miembro del equipo se sienta valorado y tenga las herramientas necesarias para alcanzar su máximo potencial.

11.4 Política de RSE

En Dama Juana, se mantiene un compromiso firme con la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), abogando por hacer negocios de manera que beneficien tanto a la sociedad como al medio ambiente. La empresa se esfuerza por ser un buen ciudadano corporativo, lo que implica practicar la responsabilidad ambiental, tratar a los empleados con equidad y respeto, y contribuir al bienestar de la comunidad local. Como parte de su política de RSE, Dama Juana promueve prácticas sostenibles, como el reciclaje y la reducción del desperdicio. También se compromete con la creación de un entorno laboral inclusivo y diverso, así como con la promoción de igualdad de oportunidades para todos los empleados. Además, la empresa busca activamente formas de retribuir a la comunidad, ya sea a través de donaciones a organizaciones benéficas locales, el patrocinio de eventos comunitarios o la participación en actividades de voluntariado. Se entiende que, al hacerlo, no solo se cumple con lo correcto, sino que también se construye un negocio más sólido y sostenible a largo plazo.¹² Plan Financiero

XII. Plan financiero

12.1 Evaluación económica

En el Plan financiero no se va a considerar IVA compra e IVA venta.

La inversión inicial requerida para Dama Juana es de CLP \$17.725.000. Esta inversión se destina a la adquisición de equipos, inventario inicial, tecnología y otros gastos necesarios para iniciar operaciones.

Inversión Inicial:

Tabla N°6: Inversión Inicial

Inversión Inicial	CLP \$
Encorchadora hidráulica	\$1.800.000
Embotelladora	\$1.300.000
Depósito de vino	\$2.000.000
POS	\$700.000
Página Web	\$500.000
Computador	\$800.000
Vino 10.000lts	\$10.125.000
CRM	\$500.000
Total, inversión	\$17.725.000

Ventas del Primer Año:

Durante el primer año de operaciones, se proyecta que Dama Juana genere ingresos por ventas por un total de CLP \$50.625.000. Este cálculo se basa en la venta de 10.125 litros de vino a un precio promedio de CLP \$5.000 por litro.

Tabla N°7: Ventas del Primer Año

Año 1		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Venta Dama Juana							
Botellas 750 cc	Unid	230	440	500	800	1.100	1.200
Precio de Venta X litro	\$	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
Litros vendidos	Lt	173	330	375	600	825	900
Ingresos Dama Juana	\$	\$862.500	\$1.650.000	\$1.875.000	\$3.000.000	\$4.125.000	\$4.500.000

Año 1		Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1
Venta Dama Juana								
Botellas 750 cc	Unid	1.400	1.500	1.500	1.600	1.620	1.610	13.500
Precio de Venta X litro	\$	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	
Litros vendidos	Lt	1.050	1.125	1.125	1.200	1.215	1.208	10.125
Ingresos Dama Juana	\$	\$5.250.000	\$5.625.000	\$5.625.000	\$6.000.000	\$6.075.000	\$6.037.500	\$50.625.000

Proyección de Ventas a 5 Años:

Se proyecta un crecimiento anual del 25% en las ventas durante los próximos 5 años. Esto llevaría las ventas anuales a aproximadamente CLP \$150.231.943 al final del quinto año.

Tabla N°8: Proyección de ventas a 5 años con un crecimiento anual 25%

Proyección ventas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Dama Juana						
Botellas 750 cc	Unid	13.500	16.875	21.094	26.367	32.959
Precio de Venta X litro	\$	\$5.000	\$5.250	\$5.513	\$5.788	\$6.078
Litros vendidos	Lt	10.125	12.656	15.820	19.775	24.719
Ingresos Dama Juana	\$	\$50.625.000	\$66.445.313	\$87.209.473	\$114.462.433	\$150.231.943

Costos Asociados al Proyecto:

Los costos asociados al proyecto incluyen costos de mano de obra, costos fijos (como energía, agua e internet), costos variables (como el arriendo del local por venta de vino) y costos administrativos externos. Estos costos se estiman en CLP \$46.713.750 para el primer año y aumentarán gradualmente en los años siguientes debido al crecimiento del negocio.

Tabla N°9: Costos asociados al Proyecto

Descripción Costos	Cantidad	Costo	Costo Total Anual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de Obra Fijo								
Gerente General	1	\$1.500.000	\$18.000.000	\$18.000.000	\$18.720.000	\$19.468.800	\$20.247.552	\$21.057.454
Asistente de Gestión	1	\$750.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.360.000	\$9.734.400	\$10.123.776	\$10.528.727
Empleado de Ventas	1	\$600.000	\$7.200.000	\$7.200.000	\$7.488.000	\$7.787.520	\$8.099.021	\$8.422.982
Total Mano Obra			\$650.000	\$34.200.000	\$35.568.000	\$36.990.720	\$38.470.349	\$40.009.163
Costos Fijos								
Energía	Mensual	\$120.000	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.497.600	\$1.557.504	\$1.619.804	\$1.684.596
Agua	Mensual	\$100.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.248.000	\$1.297.920	\$1.349.837	\$1.403.830
Internet	Mensual	\$70.000	\$840.000	\$840.000	\$873.600	\$908.544	\$944.886	\$982.681
Total costos fijos			\$3.480.000	\$3.480.000	\$3.619.200	\$3.763.968	\$3.914.527	\$4.071.108
Costos variables Dama Juana								
Arriendo local por venta de vino	15%			\$7.593.750	\$9.966.797	\$13.081.421	\$17.169.365	\$22.534.791
Total costo variable				\$7.593.750	\$9.966.797	\$13.081.421	\$17.169.365	\$22.534.791
Administrativo externo								
Servicio contable	1	\$120.000	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.497.600	\$1.557.504	\$1.619.804	\$1.684.596
Subtotal				\$1.440.000	\$1.497.600	\$1.557.504	\$1.619.804	\$1.684.596
TOTAL				\$46.713.750	\$50.651.597	\$55.393.613	\$61.174.045	\$68.299.658

Tabla N°10: Costos de reposición de vino

Proyección ventas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Dama Juana						
Precio Compra x Litro	Lt	1.000	1.040	1.082	1.125	1.170
Costos Compra x Litro	\$	\$10.125.000	\$13.162.500	\$17.111.250	\$22.244.625	\$28.918.013

12.2 Flujo de Caja:

El flujo de caja proyectado muestra que Dama Juana tendrá un saldo negativo durante el primer año debido a la inversión inicial. Sin embargo, a partir del segundo año, se espera que la empresa genere utilidades netas positivas, con un flujo de efectivo positivo. La Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada es del 30,79%, lo que indica una rentabilidad sólida del proyecto. El periodo de recuperación de la inversión (Payback) se estima en aproximadamente 4 años.

Tabla N°11: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 50.625.000,00	\$ 66.445.312,50	\$ 87.209.472,66	\$ 114.462.432,86	\$ 150.231.943,13
Venta activo						
(-)Costos Fijos		\$ 46.713.750,00	\$ 50.651.596,88	\$ 55.393.612,90	\$ 61.174.044,61	\$ 68.299.658,34
(-)Comisiones en venta						
(-)Interés préstamo						
(-)Depreciación						
(-)Amortización intang.						
(-)Valor libro						
Utilidad antes de impto.		\$ 3.911.250,00	\$ 15.793.715,63	\$ 31.815.859,76	\$ 53.288.388,25	\$ 81.932.284,79
(-)Impuesto a la Renta 27%		\$ -1.056.037,50	\$ -4.264.303,22	\$ -8.590.282,13	\$ -14.387.864,83	\$ -22.121.716,89
Utilidad Neta		\$ 2.855.212,50	\$ 11.529.412,41	\$ 23.225.577,62	\$ 38.900.523,42	\$ 59.810.567,90
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización						
Valor libro						
(-)Inversión inicial	\$17.725.000					
Inversión de remplazo			\$ -13.162.500,00	\$ -17.111.250,00	\$ -22.244.625,00	\$ -28.918.012,50
Inversión de ampliación						
(-)Inversión cap. Trabajo						
Préstamo						
Valor de desecho						
Flujo de Caja	-\$17.725.000	\$ 2.855.212,50	\$ -1.633.087,59	\$ 6.114.327,62	\$ 16.655.898,42	\$ 30.892.555,40
TIR:	30,79%	-\$14.869.788	-\$16.502.875	-\$10.388.547	\$6.267.351	\$37.159.906
VAN total =	\$21.639.893					
Payback	3,80	4 Años				

Basado en una inversión inicial de \$17.725.000, "Dama Juana" experimenta un crecimiento estimado anual del 25% durante un período de 5 años. Esta proyección financiera resulta en una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 30,79% y un periodo de recuperación de la inversión (Payback) de 3,8 años. Estos indicadores financieros sugieren que el negocio tiene un rendimiento sólido y rentable, lo que indica una inversión atractiva y un potencial de crecimiento sostenible en el mercado.

XIII. Estrategia tecnológica y digital

En Dama Juana, la estrategia tecnológica se desarrolla con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, expandir el mercado y fortalecer las relaciones con los clientes. Para lograr estos objetivos, se ha identificado una serie de tecnologías clave y se ha diseñado un plan detallado para su implementación y gestión.

En cuanto a la selección de tecnología, se prioriza la adquisición de un sistema de Punto de Venta (POS) moderno, una plataforma de comercio electrónico, un Sistema de Gestión de Relación con Clientes (CRM) y una aplicación móvil personalizada. Estas herramientas no solo mejorarán la eficiencia operativa, sino que también permitirán llegar a un mercado más amplio y proporcionar un servicio personalizado a los clientes.

Para asegurar una implementación exitosa, se establecen requisitos tecnológicos claros, que incluyen hardware, software y una red de conexión a Internet confiable. Además, se detallan los pasos para la selección de proveedores, la instalación y configuración de la tecnología, la formación del personal y la realización de pruebas exhaustivas antes del lanzamiento.

La gestión continua de la tecnología se considera fundamental para garantizar su funcionamiento óptimo y la seguridad de los datos de los clientes. Por lo tanto, se establecen prácticas de mantenimiento regular, actualizaciones periódicas y medidas de seguridad robustas. En cuanto a la estrategia digital, se planea desarrollar un sitio web informativo y fácil de navegar, implementar estrategias de SEO, establecer una presencia activa en redes sociales, utilizar publicidad en línea, implementar marketing por correo electrónico y establecer un programa de recompensas para fomentar la lealtad del cliente. Además, se utilizarán herramientas de análisis para medir el rendimiento y ajustar las estrategias según sea necesario.

XIV. Aspectos Legales

La Ley 18455 fija normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres, y deroga libro I de la Ley N° 17.105. Dicha ley incluye artículos específicos para la producción vitivinícola, las cuales son:

Artículo 18: En el proceso de vinificación y elaboración de vinos se prohíbe el empleo de alcoholes, sacarosa o azúcar de cualquier naturaleza u origen, incluso edulcorantes artificiales. La edulcoración de estos productos solo podrá efectuarse utilizando azúcar proveniente de la uva.

Artículo 36: El vino envasado, para ser expendido y destinado para el consumo directo, deberá tener una graduación alcohólica mínima de 11,5 grados, con un máximo de 1,5 grados de acidez volátil por litro.

El título V de esta ley establece la potestad del presidente de la República para establecer zonas vitícolas y denominaciones de origen de vinos y destilados en determinadas áreas del país, cuyas condiciones de clima, suelo, variedades de vides, prácticas culturales y enológicas sean homogéneas.

Además, el reglamento Decreto N 464 de 1995, del Ministerio de Agricultura, establece la zonificación vitícola y Denominación de Origen para Chile.

De acuerdo con el reglamento, los vinos pueden clasificarse en las siguientes categorías:

Vinos con denominación de origen: Son los vinos provenientes de alguna de las regiones vitícolas señaladas en el artículo primero del Reglamento o de las áreas o comunas que posean como denominación de origen especial Secano Interior, elaborados con las cepas que indican en la letra b) del artículo tercero del Reglamento o el artículo tercero bis, y que cumplen con los demás requisitos establecidos para esta categoría en el Reglamento.

Vinos sin denominación de origen: Son los vinos elaborados con uvas obtenidas en cualquier región del país, pertenecientes a las cepas que se indican en la letra b) del artículo tercero o con otras cepas viníferas tradicionales no incluidas en dicha nómina.

Vinos elaborados con uva de mesa: Son vinos obtenidos de uvas de mesa.

XV. Conclusiones

La creciente demanda de productos sostenibles y la tendencia hacia la economía circular brindan una oportunidad única para "Dama Juana" en el mercado vitivinícola. Su enfoque en la venta de vinos a granel, junto con prácticas sostenibles, lo posiciona favorablemente entre los consumidores conscientes del medio ambiente.

La propuesta de valor de "Dama Juana", centrada en la calidad del producto y su compromiso con la sostenibilidad, lo diferencia de sus competidores en el mercado. Esta diferenciación puede ayudar a establecer una sólida base de clientes leales y a ganar cuota de mercado en un sector altamente competitivo.

Con una inversión inicial sólida y una proyección de crecimiento anual del 25%, "Dama Juana" tiene el potencial de convertirse en un actor importante en la industria del vino en un corto período de tiempo. Su enfoque en la innovación y la expansión estratégica puede impulsar aún más su crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

La integración de prácticas sostenibles en todas las áreas de operación de "Dama Juana" no solo demuestra su compromiso con el medio ambiente, sino que también puede generar una mayor atracción entre los consumidores que valoran la responsabilidad social empresarial.

Aunque "Dama Juana" enfrentará desafíos en su camino hacia el éxito, como la competencia en el mercado y la educación del consumidor sobre los beneficios del vino a granel, su enfoque estratégico y su compromiso con la calidad y la sostenibilidad le proporcionan una base sólida para superar estos obstáculos.

"Dama Juana" tiene el potencial de convertirse en un líder en la industria del vino al ofrecer productos de alta calidad con un enfoque sostenible. Con una estrategia bien definida y un

compromiso con la excelencia, la empresa está bien posicionada para aprovechar las oportunidades del mercado y alcanzar el éxito a largo plazo.

El resultado de esta tesina permite concluir que existe un mercado disponible y en expansión, donde se puede competir con los grandes conglomerados mostrando una oferta atractiva y singular, además esta oferta está disponible, gracias al apoyo de CORFO hoy Dama Juana es realidad y está en crecimiento.

XVI. Bibliografía

Euromonitor International. (2018). ALCOHOLIC DRINKS IN CHILE. Enero 2019, de Euromonitor Sitio web: <https://www.euromonitor.com/alcoholic-drinks-in-chile/report>

Vinos de Chile. (2019). Estrategia 2020. Enero 2019, de Vinos de Chile Sitio web: <https://www.winesofchile.org/es/enoturismo/noticias>

Vitis. (2017). Aumento del consumo de vino en Chile. diciembre 2018, de Vitis Magazine Sitio web: <https://vitismagazine.cl/revistas/rev-no-73/>

Madeline Puckette. (2018). Compare The Best Places to Buy Wine Online. Diciembre 2018, de Wine Folly Sitio web: <https://winefolly.com/update/compare-best-places-to-buy-wine-online/>

Sapag, N. & Sapag, R. 2014, sexta edición. Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Marketing Management. 14th Edition. Pearson Education, Inc Grupos Socio-Económicos (GSE, 2019). Clasificación Grupos Socioeconómicos y Manual de Aplicación. Obtenido de <https://www.aimchile.cl/gse-de-chile/Nielsen>. (2016). ¿VINO ES CULTURA DE CHILE? 90% DE ACUERDO.

octubre 2018, de Vinos de Chile Sitio web: <https://www.wip.cl/articulos/vino-es-cultura-de-chile-90-de-acuerdo/>

SAG. (2023). Producción de Vinos. Mayo 2021, de SAG Sitio web: <http://www.sag.gob.cl/sites/default/files/inf cosecha2021.pdf>

Carmen Gloria Yáñez González. (2016). COLLECTIVE WINES. 2016, de octubre 2018 Sitio web: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143433/Ya%C3%B1ez%20Gonz%C3%A1lez%20Carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ODEPA. (2017). Boletín del Vino. Enero 2019, de Odepa Sitio web: <https://www.odepa.gob.cl/contenidos-rubro/boletines-del-rubro/boletin-del-vino-diciembre-de-2017>

Vinos de Chile 2022. Memoria Anual: [/https://www.winesofchile.org/wp-content/uploads/2023/06/VINOS-DE-CHILE_MEMORIA_2022_LIVIANA.pdf](https://www.winesofchile.org/wp-content/uploads/2023/06/VINOS-DE-CHILE_MEMORIA_2022_LIVIANA.pdf)

Shopify. (2017). Cómo hacer una buena presentación digital del Plan de Negocio con el modelo Canvas. octubre 2018, de Shopify Sitio web: <https://es.shopify.com/blog/como-hacer-una-buena-presentacion-digital-del-plan-de-negocio-con-el-modelo-canvas>

Tomás Pablo Roa. (2018). La industria vitivinícola chilena. diciembre 2018, de Mercados del Vino Sitio web: <http://www.mercadosdelvino.com/temas/chile/>

AMCHAM. (2012). La Industria Vitivinícola de Chile. Octubre 2018, de AMCHAM Sitio web: <https://www.amchamchile.cl/2012/08/la-industria-vitivinicola-de-chile-calidad-premium/>

CNC. (2018). Informe Ventas Online. Marzo 2019, de CNC Sitio web: INFORME ÍNDICE DE VENTAS ONLINE [marketing-estrategico/](http://www.cnc.cl/marketing-estrategico/)

OIV. (2018). Ranking Consumo mundial de Vino. Mayo 2019, de OIV Sitio web: <https://www.vinetur.com/2018052247211/los-paises-con-mayor-consumo-per-capita-de-vino-en-el-mundo.html>

Farinelli, Fernandez y Meneses (2008). Uso de servicios en la cadena de valor del vino en Chile. Santiago, 24 de abril.

Fernández - Atar y Bombera (2016). Análisis global de la cadena de valor: Una cartilla. Duke, Center of globalization, governance & competitiveness at the Social Science Research Institute. Julio.

Campos, P. Araya, L (2018). Cadena de valor global en la industria vitivinícola de la región del Maule y sus implicancias para la generación de valor y empleo. Multidisciplinary Business Review (MBR).

Geographical Journal. UK retail concentration, Chilean wine producers and value chains, 97-108. 2008.

OIV 2023: <https://www.oiv.int/es/que-hacemos/datos>

OIV 2022: <https://www.oiv.int/es/what-we-do/country-report?oiv>
www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV_Actualidad_de_la_coyuntura_del_sector_vitivinicola_mundial_en_2022_0.pdf

Vinos de Chile 2024: <https://www.winesofchile.org/es/winegrowing-regions/>

Odepa 2015: chrome- www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/AgroindustriaVitivinicola.pdf

OIV FOCUS 2023: www.oiv.int/sites/default/files/2024-01/OIV-FOCUS-2023_Evolution_of_the_world_wine_production_and_consumption_by_colour_0.pdf
<https://diarioelcentro.cl/2023/01/23/industria-vitivinicola-en-el-maule-desafios-y-opportunidades/>

UTalca: <https://www.otalca.cl/noticias/analizan-los-desafios-de-la-industria-del-vino/>

XVII. Imágenes de Dama Juana



TALCA ¿QUÉ TALCA!

VINO
Cabernet Franc 2022
Chile
Dama Juana
1.5L
MISTRALCHISTEN CITY
Proyecto en Viña Cofre, Talca
Talca, Chile. 100% uvas de Talca. 100% uvas de Talca. 100% uvas de Talca.

Interesante modelo de economía circular:

“Dama Juana”: la innovación regional que revoluciona la compra de vino en Talca.

Más información en: www.quetalca.com

#QuéTalca

Facebook, Instagram, YouTube, Twitter icons

@quetalquita y @damajuana.cl