



Universidad del Bío-Bío
Facultad de Ciencias Empresariales
Técnico en Administración

PROPUESTA DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA VIÑA PREDIO “EL QUILLAY”

Integrantes: Silvia Avendaño Arenas
Vanessa Lillo Vergara
Profesor Guía: Ariel Yévenes Subiabre

Concepción, Enero 16 de 2019

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
1.1.-Historia de la Empresa.....	7
1.1.1 Organigrama	8
1.2.-Objetivos.....	9
1.2.1.-Objetivo General	9
1.2.2.-Objetivos Específicos.....	9
1.3.-Alcances y Limitaciones.....	9
1.4.-Metodología	10
1.5.-Descripción de la situación actual	10
1.6.-Diagnóstico y herramientas.....	11
1.6.1.-Análisis FODA.....	11
1.6.2 Elaboración análisis del sector industrial, según las cinco fuerzas de Porter.....	14
1.6.2.1 Rivalidad entre las empresas que se encuentren en el sector.....	15
1.6.2.2 La entrada de nuevos competidores.....	15
1.6.2.3 El poder de los Proveedores	19
1.6.2.4 La amenaza de los productos sustitutos.....	19
1.6.2.5 El poder de los compradores.....	20
Capítulo 2: DESCRIPCIÓN DEL MARCO TEORICO	21
Marco teórico.....	22
2.1.-Competidores de la Industria	22
2.2.-Riesgo que entren más participantes	23
2.3.-Amenaza de productos sustitutos	23

2.4.-Poder de negociación de los compradores	23
2.5.-Poder de negociación de los proveedores	24
2.6.-Proceso Visionario	24
2.6.1.-Proyección	25
2.6.2.-Percepción de consumidores	26
2.6.3.-Percepción del productor	26
2.6.4.-Generación de redes.....	26
2.7 Modelo de negocio	27
2.8 Diagrama de proceso productivo de vino natural (Artesanal)	28
2.9.-Problemáticas asociadas	30
Capítulo 3: DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA	31
Soluciones Propuestas	32
3.1 Generar un modelo de negocio	32
3.1.1 Generar un plan de marketing	32
3.1.2 Estudios de costos de producción	33
3.2 Evaluación y resultados de propuesta de solución	33
3.2.1 Misión	33
3.2.2 Visión.....	33
3.2.3 Modelo Canvas.....	34
3.2.3.1.-Segmento de mercado	34
3.2.3.2.-Propuesta de valor	36
3.2.3.3.-Canales.....	36
3.2.3.4.-Relación con cliente	37
3.2.3.5.-Fuentes de ingresos.....	37
3.2.3.6.-Recursos claves.....	39

3.2.3.7.-Actividades claves	40
3.2.3.8.-Asociación clave	40
3.2.3.9.-Estructura de costos	40
Conclusión.....	43
Bibliografía.....	45
Anexos	46

Introducción

Trehuaco es una Comuna de un poco más de 330 km² de superficie, y se extiende desde el borde costero hasta una zona de Secano Interior. Es en esta zona de secano en que por muchos años se ha desarrollado principalmente la producción vitivinícola de la comuna, colindando con suelos que se extienden por la vecina comuna de Portezuelo, reconocida por sus buenos mostos.

La producción de vid es principalmente en cabeza, y muy poca en alambradas, lo que permite obtener un mayor grado de azúcar en desmedro de la cantidad de uva, pero esto permite obtener un vino de mayor graduación.

La producción es tradicional, sin tecnología y gran parte de la uva es vendida a poderes compradores que no siempre pagan buenos precios, algo parecido pasa con el vino, que es también vendido a granel a intermediarios.

En estas condiciones encontramos la Viña del Predio “El Quillay”, donde conviven al menos tres cepas, variedades País, Cinsault y Moscatel de Alejandría cuyas producciones se venden a granel.

Creemos que existe un gran potencial que no se ha aprovechado producto de una comercialización inadecuada, muchas veces injusta y desigual, con precios controlados por los grandes poderes compradores. Este potencial está en la calidad del vino, en la experiencia productiva, las cepas existentes y el interés por mejorar la producción, su eficiencia y su comercialización.

La estrategia competitiva con la cual contamos, consiste en disponer de vinos naturales, libres de químicos, preservantes, colorantes, y además lograr precios de venta más bajos que la competencia.

Un adecuado modelo de negocios sin duda mejorará la capacidad de competir de los productores, pues esto implicará una adecuada información y preparación, el aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Capítulo 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1.-Historia de la Empresa

La empresa viña predio “El Quillay” de Maximiliano Avendaño Saavedra, nace más o menos cincuenta años atrás en sector de Valle Alegre comuna de Trehuaco Región de Ñuble, donde producto de la crisis de la venta de la lenteja en Chile los agricultores se vieron obligados a continuar con lo único que le quedaba en el campo las viñas para la producción de vinos.

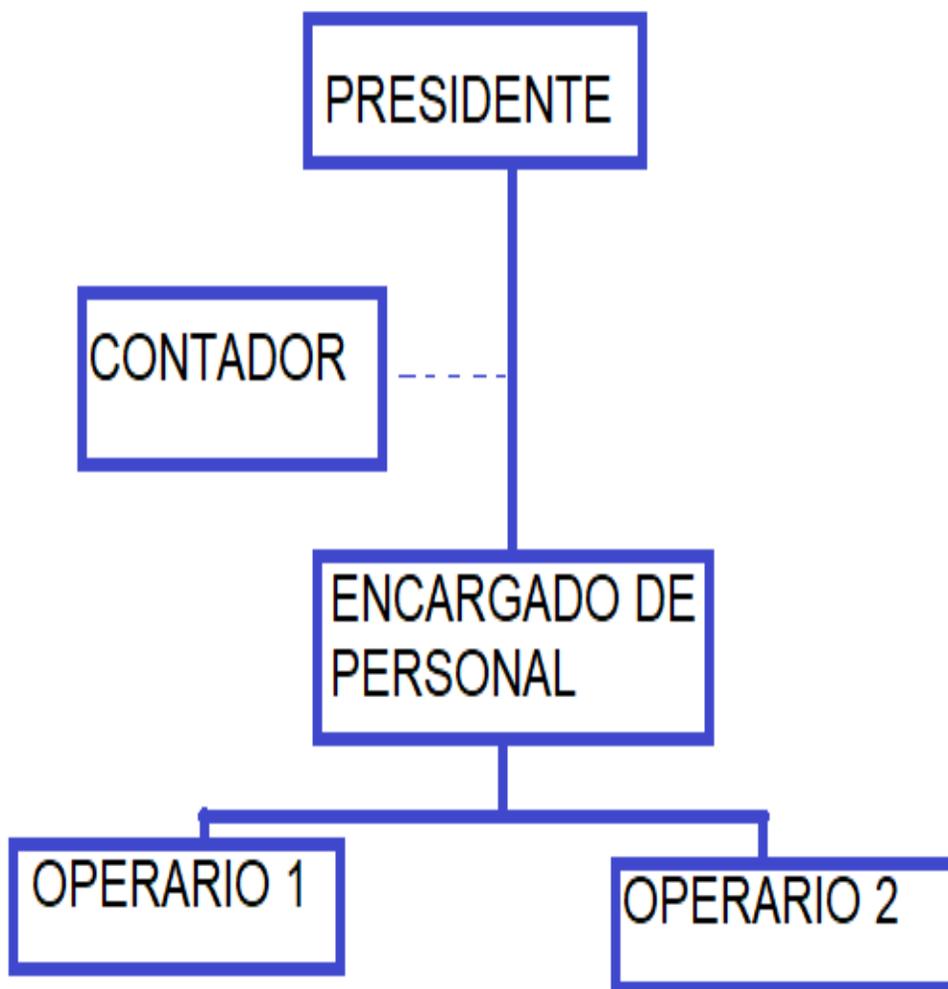
EL agricultor en cuestión en un comienzo empezó a cultivar lo heredado por su padre don Augusto Maximiliano Avendaño Parra con unas mil plantas de viña de cabeza para producir vino país, en la medida que transcurrieron los años fue adquiriendo terrenos colindantes lo que fue plantado de nuevas viñas. En la actualidad el agricultor cuenta con aproximadamente cuarenta mil plantas dentro de las que encontramos con tres variedades Moscatel de Alejandría, País y Cinsault.

Los vinos que produce la empresa son Vino Blanco variedad Moscatel de Alejandría y vino tinto País y Cinsault envasado a granel. Los clientes a los que apunta nuestro mercado son gastronómicos.

La ubicación geográfica de nuestros clientes se encuentra principalmente en los centros de comercialización de la región de Ñuble, Bio-Bio dentro de otras ciudades del país. Las formas de promoción que se desarrolla actualmente en la empresa es el “boca en boca” el que será mejorado en un futuro a corto plazo.

Las proyecciones esperadas para la cosecha del 2019 son poder envasar 1000 litros botella de vino con su respectiva marca, etiqueta e historia en la sala de proceso de envasado comunitaria para ser comercializadas a un precio mayor al que se vende en la actualidad como vino a granel.

1.1.1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

1.2.-Objetivos

1.2.1.-Objetivo General

Generar una propuesta de modelo de negocio para la empresa viña predio “**El Quillay**” de la comuna de Trehuaco Región de Ñuble.

1.2.2.-Objetivos Específicos

- Crear la misión y visión, ya que la empresa no cuenta con ella.
- Proponer una estrategia de comercialización para un determinado nicho de mercado.
- Elaborar un modelo de negocio que se ajuste a las necesidades del proyecto.

1.3.-Alcances y Limitaciones

En este informe se presentará una propuesta de modelo negocio para la empresa viña predio El Quillay, considerando crear una misión y visión además de un análisis F.O.D.A. de la empresa y presentando soluciones acordes a los problemas encontrados.

Este informe no considera la evaluación de la implementación final de la propuesta de modelo de negocio en la empresa debido al corto periodo de desarrollo de esta habilitación.

1.4.-Metodología

Se utilizarán 2 metodologías, en primer lugar, se realizará un estudio de las 5 fuerza de Porter en las cuales se analizará el riesgo de entrada de los competidores potenciales, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de sustitutos y la intensidad de rivalidad entre empresas establecidas, temas que se abordan en profundidad en el marco teórico.

También se utilizará la estrategia como proceso visionario la cual busca proponer una visión hacia el futuro de la empresa tomando en cuenta el análisis F.O.D.A., el cual considera los factores internos que son fortalezas y debilidades, además de los factores externos que son oportunidades y amenazas.

1.5.-Descripción de la situación actual

Según informe ejecutivo de producción de vino 2018 realizado por el SAG la producción de vinos total del año 2018 alcanzó a 1.289.896.983 litros, superior en un 35,9% al año anterior, de los cuales 1.052.781.944 litros corresponde a vinos con denominación de origen, equivalente al 81,6% del total declarado; 135.891.894 litros a vinos sin denominación de origen, que incluye también los vinos viníferos corrientes declarados que no especifican variedad, equivalente al 10,5% del total declarado; y 101.223.145 litros a vinos elaborados con uva de mesa, equivalente al 7,9% del total declarado. La información presentada corresponde a la región del Bío-Bío donde se encuentra la empresa estudiada.

Las variedades de vino más declaradas al SAG son Cabernet Sauvignon con un 28,7% de la producción total de vinos con DO, seguido de Sauvignon Blanc con un 13,9%, Merlot con el 12,6%, Chardonnay con un 9,6%, Carmenere con un 7,4 % y la variedad Syrah con un 6,9%. (S.A.G, 2018)

La empresa viña predio El Quillay es agrícola por lo cual nos enfocaremos en una estrategia competitiva, con el fin de aumentar la producción y obtener mejores ingresos del producto que en este caso es el vino de la zona del Valle del Itata,

conocida por las especiales cepas, variedades País, Cinsault, Moscatel de Alejandría que se pueden encontrar allí proveniente de Europa.

Esta empresa en la actualidad cuenta solo con un organigrama básico, junto con su propia materia prima y estructura para la producción de vino, pero carece de herramientas de gestión como son la misión, visión y modelo de negocio las cuales son fundamentales para las empresas de hoy.

1.6.-Diagnóstico y herramientas

1.6.1.-Análisis FODA

El análisis Foda es un instrumento de planificación estratégica, que permite trabajar con toda la información que posea el negocio, de gran utilidad para examinar, identificar y evaluar.

El nombre Foda viene de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en las aplicaciones de este análisis, es decir, Fortaleza, Oportunidad, Debilidades y Amenazas.

En este tipo de análisis se encuentran las variables controlables, las cuales son debilidades y fortalezas, quienes forman la parte interna de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad y las variables no controlables, las cuales son las oportunidades y amenazas, quienes forman la parte externa de la organización.

Tabla N° 1: Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura propia • Materia prima propia • Personal con experiencia. • Asesoría exclusiva de enólogos reconocidos en el rubro. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia en el grupo de “Viñadores de Trehuaco”. • Alta demanda de productos naturales. • Fondos y concursos públicos. • Mayor consumo de vino
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente cartera de clientes • Baja producción • Nula tecnología • Ausencia de plan de marketing 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones climáticas • Infecciones en los viñedos • Monopolio de compradores • Escases de mano de obra.

Fuente: Elaboración propia

1.6.1.1 Fortalezas

Cuenta con infraestructura propia, la cual consiste en una bodega de material sólido, la que tendrá una sala de proceso de envasado. Además, la materia prima es propia, es decir, cuenta con terrenos con viñas de cabeza para la producción de vino.

Por su parte, los colaboradores de la empresa cuentan con la experiencia necesaria para la poda, fertilización, cosecha, manejo de plagas y enfermedades de las viñas. Además, cuenta con asesoría de un reconocido enólogo en el rubro lo que permitirá mejorar tanto la calidad de los vinos como también la producción del mismo.

1.6.1.2 Debilidades

Al no existir tecnología en la viña, se elabora una baja producción de vino, lo que lleva a una cartera de clientes reducida, esto, además provoca que la empresa no pueda comercializar sus vinos al extranjero.

La ausencia de un plan de marketing, hace que los vinos de esta empresa no sean reconocidos ni por su marca, ni etiqueta.

1.6.1.3 Oportunidades

El constante aumento de consumo de vino durante los últimos años ha generado un alza sostenida en las ventas de vino chileno a nivel mundial y formar parte del grupo “Viñadores de Trehuaco” permitirá a la viña adquirir por primera vez una cuba de acero inoxidable, lo que ayudará a aumentar la calidad de producción del vino, lo que llevará a satisfacer la creciente demanda. También, esto permitirá obtener mejores precios en la comercialización de los productos.

Por otra parte, podrá postular a los fondos gubernamentales del estado los cuales le ayudaran a crecer y dar a conocer mejor el vino.

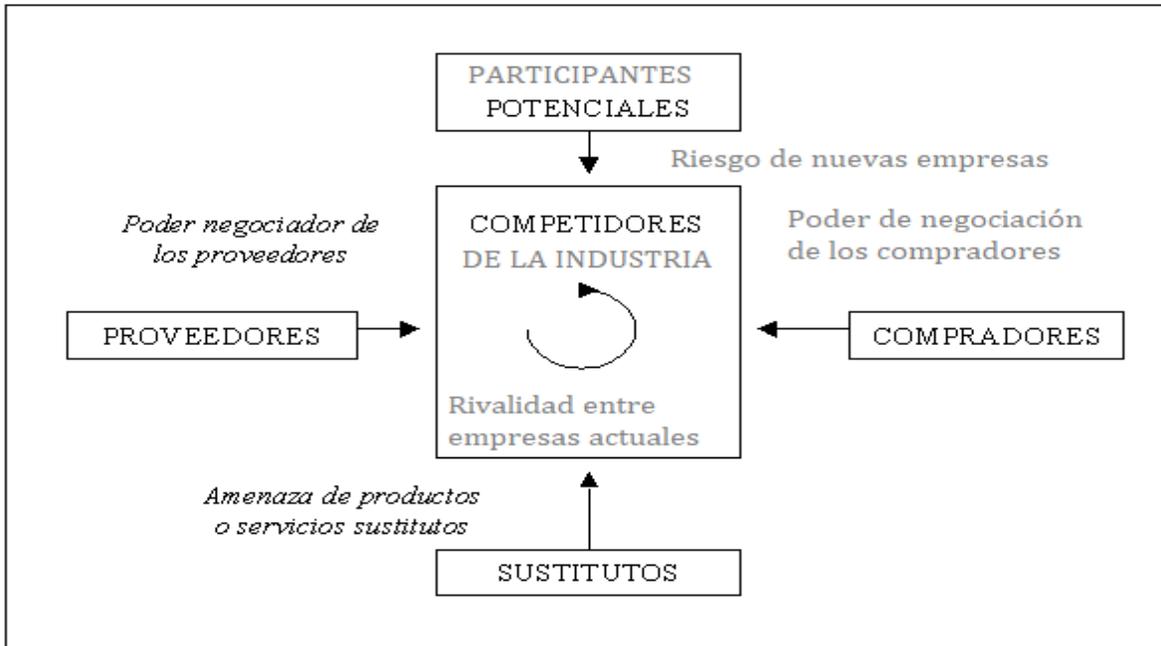
1.6.1.4 Amenazas

Las condiciones climáticas como lluvias y heladas pueden afectar completamente la producción de la vid, esto, porque pueden aparecer plagas o enfermedades que afectan la calidad y el rendimiento del viñedo.

Por otra parte, en el rubro existen compradores muy poderosos que hacen que la venta de la producción se concentre en algunos pocos compradores.

1.6.2 Elaboración análisis del sector industrial, según las cinco fuerzas de Porter.

Imagen N° 1: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Libro Estrategia Competitiva

La industria vitivinícola en Chile es una de las principales dentro del sector agrícola del país, representando el 21% aproximadamente del total de exportaciones. Siendo este una competencia importante a nivel de la agricultura del país la que merece una base sólida para lograr potenciar esta área de la producción.

1.6.2.1 Rivalidad entre las empresas que se encuentren en el sector

La estrategia competitiva se realiza entre las empresas que se encuentran en el mismo sector, determinando el grado de competencia.

La industria vitivinícola es altamente competitiva, para ello necesitamos hacer diferenciaciones.

En este caso la Diferenciación se basa en el sabor y la calidad del producto es importante para resistir los precios y garantizar una buena distribución. El sabor del vino de la zona estudiada se debe a la ubicación geográfica del Secano donde en la maduración se acentúan los sabores a mora, frutilla y otros. La calidad de estos vinos se ve favorecida además por la ausencia del uso de productos químicos produciéndose un vino natural más atractivo.

1.6.2.2 La entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores o ingresantes depende de las principales barreras de entrada. En la industria del vino, el ingreso es importante considerando las altas barreras de entrada.

Las principales fuentes de las barreras son seis

- **Economía de Escala:** Indican las reducciones de costos unitarios de un producto, función necesaria para producir el bien. La Industria del vino artesanal encuentra en la Economía a Escala una fuerte barrera de entrada ya que las producciones individuales de los productores son bastante bajas, lejos de la gran producción de las grandes viñas y empresas de vitivinícolas de Chile.
- **Diferenciación de productos:** Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar

en la industria. El Posicionamiento de las “otras marcas” es también una importante barrera, pero así también este escenario tiene mayores opciones de ser modificado con la adecuada promoción del producto que destaque la calidad de ser un vino natural, libre de aditivos como colorantes, preservantes, etc. lo que es hoy altamente valorado en los mercados.

- **Necesidad de capital:** La necesidad de invertir recursos financieros para competir. Se necesita de una gran cantidad para invertir en la industria del vino ya que las cubas de acero inoxidable que se utilizan tienen un alto costo, también así la botella y un buen diseño de etiqueta.
- **Costos cambiantes:** La existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor a otro. El rediseño de etiquetas debido a un mercado exigente y cambiante para este caso en particular como también los envases cuyos costos es más alto al envasar en botellas de vidrio de 750 cc. En comparación si se hiciera en depósitos plásticos de mil litros.
- **Acceso a los canales de distribución:** Surge una barrera contra el ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocios con los competidores, si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos. La empresa que pretenda ingresar a estos canales deberá hacerse atractiva a los distribuidores con ofertas, descuentos, promociones, etc. En este caso particular tendría que hacerlo de acuerdo a lo mencionado anteriormente lo que resulta atractivo para los clientes.

- **Comercialización**

La comercialización es un sistema a través del cual la distribución pone en contacto a los productores con los consumidores.

La comercialización que utiliza la viña predio “El Quillay” en relación a la venta de los vinos se desarrolla principalmente a través de tres modos:

- La venta directa de las bodegas a los consumidores finales
- Los canales de alimentación.
- Los canales Horeca (acrónimo de hostelería, restauración y catering).

Imprescindible la exportación

En el mundo globalizado es imposible sobrevivir sin abrirse a nuevos mercados. Así, las bodegas deben destinar parte de la producción a la exportación a través de diferentes agentes comerciales exportadores.

Como habíamos mencionado anteriormente por ahora no entraremos en el mercado exportador.

Además, existen una serie de factores que harán que el consumidor elija un determinado tipo de vino:

- Denominación de origen
- Marca
- El boca a boca
- El precio
- Recomendación
- Otros Factores (tipo de uva, país de origen, grado alcohólico, premios y reconocimientos).

Desventajas de costos independientes de las economías de escala.

Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no están al alcance de los participantes potenciales, sin importar su tamaño ni las economías obtenidas.

Las ventajas más importantes de la empresa son:

- Acceso principal a materias primas. Cuenta con su propia plantación de uva en la cual encontramos 3 variedades, Moscatel de Alejandría, País, Cinsault.
- Ubicación favorable. Se encuentra accesible a grandes ciudades de Chile como; Chillán, Concepción y alrededores.
- Subsidios gubernamentales. esta puede postular a todos los subsidios que tiene el estado ya que es una empresa pequeña y sustentable durante el tiempo.
- Curva de aprendizaje o de experiencia de los trabajadores. la empresa cuenta con 50 años de experiencia realizando la elaboración de vino en la cuales tiene trabajadores de confianza que saben todo el proceso para tener una mayor producción cada año.
- Selección de las uvas: Los tiempos de secado, prensado y añejamiento son importantes. La insuficiencia de cualquiera de estos puede hacer que el vino sea de mala calidad y no sea aceptado por los clientes.

1.6.2.3 El poder de los Proveedores

Es el poder de negociación y la sensibilidad al precio que existente con las empresas del sector.

En la empresa vitivinícola de don Maximiliano Avendaño, El poder de negociación hoy es nulo en relación a la materia prima, considerando que él es productor de uvas.

Tiene un alto poder de negociación en cuanto al etiquetado de la botella y corchos. Lo cual los proveedores fijan directamente los precios.

Ingredientes necesarios a adquirir para el envasado del vino: corchos, etiquetas y envases.

1.6.2.4 La amenaza de los productos sustitutos

Los principales sustitutos del vino son las bebidas alcohólicas u otras bebidas que se asocian a las comidas, como refresco de fantasía. Sin embargo, el vino está dirigido a cierto segmento de clase alta, es considerado una bebida fina, siendo este el que se privilegia a la hora de acompañar una buena cena.

Se pueden identificar dos grupos de productos sustitutos del vino:

- Bebidas Alcohólicas, cervezas y licores
- Bebidas sin alcohol, gaseosas y jugos

La fuerza de los productos sustitutos no está alta dado que el mercado que consume el vino lo hace por tradición en los chilenos lo que hace insólito la relación a otras bebidas, esto quiere decir que el público que bebe vinos no necesariamente lo cambia por cervezas y licores, si pudiera utilizarlos de modo alternativo, pero no sustituirlo.

Por otra parte, hoy se ha transformado en una certeza que los vinos chilenos y particularmente los del Secano, Valle del Itata, donde nos encontramos enclavados, se han ganado un prestigio a nivel nacional motivo suficiente para ampliar de manera notable y significativa el nivel de consumo de esta maravillosa y prestigiada bebida de la cual es motivo nuestro trabajo.

1.6.2.5 El poder de los compradores

Es la reacción que se produce con los clientes que operan en el mercado en relación al costo, diferencia del producto y la competencia entre compradores etc.

Esta industria demuestra notable poder de negociación.

Hay clientes especiales que pagan precios diferentes en función de su poder de negociación de acuerdo a la variedad y el lugar de origen que tiene el vino al aumentar sus valores estos están dispuestos a pagar.

En el caso particular de la viña predio “El Quillay” los consumidores son los grandes mayoristas quienes negocian los precios de venta en función de su poder de negociación de acuerdo a la variedad: País, Cinsault y Moscatel de Alejandría y el lugar de origen que tiene el vino del productor.

El poder comprador distribuye el vino a los consumidores finales.

Capítulo 2: DESCRIPCIÓN DEL MARCO TEORICO

Marco teórico

Analizan un sector en función de cinco fuerzas de Porter existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación.

Son un gran concepto de los negocios con el que se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. Se comienza desarrollando la visión de la empresa. Después se establece la estrategia necesaria para cumplir la visión. Hay que tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta el poder y la jerarquía dentro de una empresa (Porter, 2001). Los cuales son:

2.1.-Competidores de la Industria

La competencia en una industria lucha constantemente por reducir a un piso competitivo la tasa de rendimiento sobre el capital invertido, es decir, el rendimiento que se obtendría en la industria “perfectamente competitiva” de los economistas. Este piso, o rendimiento de “libre mercado”, se aproxima mediante el rendimiento de los valores gubernamentales a largo plazo ajustado al alza ante el riesgo de la pérdida de capital. Los inversionistas no aceptarán rendimientos por debajo de este nivel pues tienen la opción de invertir en otras industrias; por su parte, las compañías que habitualmente obtienen un rendimiento menor terminarán por abandonarlas.

2.2.-Riesgo que entren más participantes

Los nuevos participantes de una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ellos pueden hacer que reduzcan sus precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. Las empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar como lo hizo Philip Morris con la cerveza Miller.

2.3.-Amenaza de productos sustitutos

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con estas generan productos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen mayor será el margen de utilidad.

2.4.-Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten con la industria cuando tienen la obligación a reducir los precios, Estos negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones.

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.

- Los productos que compra la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- Los productos en el grupo que adquiere la industria son estándar o indiferenciados.
- El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo obtiene bajas utilidades.
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- El grupo tiene toda la información.

2.5.-Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De este modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

2.6.-Proceso Visionario

La construcción de estrategia vista como un proceso visionario concentra el proceso de formación de estrategia en la visión como concepto central. En este caso, se concibe la visión como especie de imagen más que un plan completamente articulado, por lo que abre amplios espacios de flexibilidad estratégica. En el fondo, bajo esta perspectiva, la estrategia residiría en hacer cosas nuevas o de un modo nuevo las que ya se están haciendo o bien, prospectar nuevas combinaciones entre las acciones que cotidianamente se vienen ejecutando.

Dado ello, en la estrategia se ve la condición empresarial como sinónimo de asumir riesgo y manejar adecuada y pertinentemente la incertidumbre. Como proceso, supone una serie de pasos: Una buena visión del futuro requiere una buena comprensión del pasado. A partir de ello, visualizar una imagen general. No supone una imagen previamente construida, pues cada estrategia busca construir una nueva imagen, una nueva visión de futuro. Por lo tanto, es preciso construir nuevas formas y cursos de acción, creativos, para la nueva imagen que busca construirse. Las premisas presentes a un proceso estratégico comprendido como un proceso.

La estrategia reside en la mente de los líderes que, con orientación a largo plazo, visualizan el futuro del territorio. El proceso de formación de estrategia está arraigado en la experiencia y la intuición de los líderes visión, manteniendo un estrecho control sobre la aplicación, de modo de poder reformular flexiblemente, aspectos específicos según las necesidades. La estrategia tiende a ser premeditada (visión general) y emergente (despliegan los detalles de la visión). Existe amplio margen de flexibilidad, las estructuras son simples y sensibles a nuevas señales directivas de los líderes. Por cierto, como proceso, la creación de estrategias aparece muy ligada a un conjunto acotado de actores; así también, ante dificultades, surge la necesidad de encontrar líderes, primeros movers que generen nuevas formas de visualizar el futuro. Así, la toma de decisiones en estrategia y operaciones cae en manos de pocos actores, que deben presentar un completo conocimiento del territorio, en un marco de flexibilidad, sin perder de vista la estrategia.

2.6.1.-Proyección

La empresa Predio El Quillay se proyecta a un mercado en creciente auge para lo cual debe adquirir un compromiso mayor con el continuo perfeccionamiento y difusión del producto, en consonancia con las exigencias del mercado actual, las cuales por su nivel de desarrollo aportan un gran potencial en distintos ámbitos pudiendo fomentar la identidad de la comuna, turismo, gastronomía etc.

2.6.2.-Percepción de consumidores

La teoría de la percepción del consumidor explica el comportamiento del consumidor respecto a la percepción o imagen de una marca o producto y su posicionamiento, valoración y calidad.

La teoría de la percepción del consumidor y/o cualquier intento para entender como la percepción del consumidor, respecto a un producto o servicio, influye sobre su comportamiento. Aquellos que estudian la recepción del consumidor tratan de entender porque los consumidores toman las decisiones y como influenciar esas decisiones.

Como mencionamos antes, son múltiples los factores que afectan la percepción de los consumidores entre ellos: el precio, los atributos del producto, nivel de servicios, la calidad, la reputación, la publicidad y la imagen de la empresa.

2.6.3.-Percepción del productor

La percepción que tiene el agricultor en relación a la viña es que de acuerdo a su experiencia en la producción de vino cada vez le es más difícil comercializarlo, es importante destacar que los valores de este producto tienen una tendencia al alza producto de una intervención realizado por el gobierno. Por último, un par de años atrás no contaban con la suficiente capacidad de envases por lo cual el producto al recibir aire se avinagraba lo cual era una enorme pérdida para él.

2.6.4.-Generación de redes

Las redes y sistemas de nuevas generaciones permiten suministrar servicios innovadores, mejoran la atención al cliente y permiten adaptar más rápidamente a las nuevas tecnologías de la información, generar una red de comercialización y distribución del vino.

2.7 Modelo de negocio

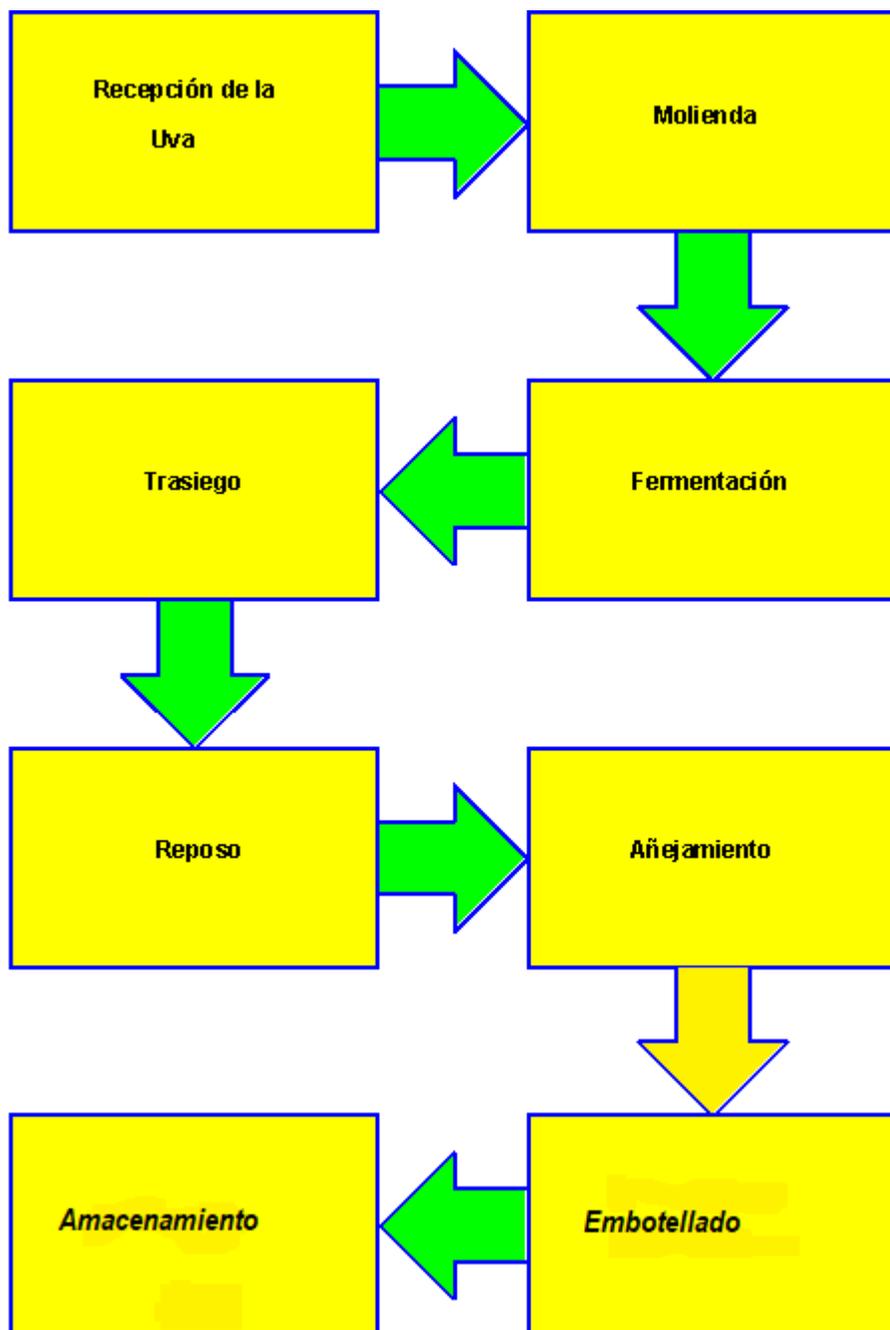
Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que te permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener. Definir tu modelo de negocio es saber cuál es tu ADN, cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar, cómo moldear...

Cuando se habla, coloquialmente, de modelo de negocio se suele concretar en la forma que tiene una empresa de ganar dinero. Y también es eso, pero es mucho más. "Se suele relativizar lo del modelo de negocio con los flujos de ingresos, y el modelo de negocio habla no sólo de cómo ganar dinero sino también de quiénes son tus clientes, de cómo vas a llegar a ellos, qué cosas tienes que hacer para entregarles tu propuesta de valor, qué es lo que te hace único, qué estructura de costes tienes, etc.; es una visión sistémica de tu negocio".

Los modelos que están funcionando son aquellos que son capaces de crear valor para el cliente, es decir, que tienen una propuesta de valor clara, que son capaces de llegar al cliente, de diferenciarse, de establecer fuertes lazos con el cliente, de fidelizar y que son capaces de producirlos también de una manera especial.

La manera de validar un modelo de negocio es teniendo clientes que paguen por tu producto y/o servicio. Esa es la manera de validar tu propuesta de valor. ¿Cómo se crea valor? Estando muy cerca del cliente. Estableciendo una relación muy estrecha desde el principio para saber cuáles son sus necesidades o problemas que tienen. Y una vez en el mercado puedes encontrarte con que tu modelo de negocio necesita modificarse. "El modelo de negocio puede variar constantemente. De hecho, no cambiar de modelo de negocio o no hacer variaciones importantes es aterrador" advierte el experto en creación de empresas Guy Kawasaki en la nueva edición ampliada de su bestseller. (Megias, 2017).

2.8 Diagrama de proceso productivo de vino natural (Artesanal)



Fuente: Elaboración propia

El cultivo de la vid: significa una serie de procesos que se detallaran a continuación.

Poda: es el proceso de recortar un árbol o arbusto. Hecho con cuidado y correctamente, la poda puede incrementar el rendimiento del fruto; así, es una práctica agrícola común.

Descabar la viña: es el proceso de sacar toda la maleza de alrededor de la planta de viña que cubre la vid.

Fertilizar: aplicar sustancias o mezcla química, natural o sintética utilizada para enriquecer el suelo y favorecer el crecimiento vegetal.

Arar la tierra: la labranza es una operación agrícola consistente en trazar surco más o menos profundos en la tierra con una herramienta de mano o arado.

Azufrar: es colocar azufre en una planta para preservarla de hongos, insectos, gérmenes, etc.

Trasiego: Consiste en separar del vino aquellas materias sólidas depositadas en el fondo de los recipientes (barricas) durante la fermentación y durante las diferentes etapas de la crianza.

Fermentación: Es un proceso catabólico de oxidación incompleto, que no requiere oxígeno, y cuyo producto final es un compuesto orgánico.

2.9.-Problemáticas asociadas

- Baja producción, baja calidad del producto: al no contar con una cantidad y calidad necesaria producida no puede ingresar al mercado distribuidor lo que no le permite competir en este mercado. Ya que se necesita producir una cantidad mayor a la que produce la empresa hoy.
- Falta de comunicación con los clientes no hay marketing: Los clientes no saben que la viña predio El Quillay produce vinos por tanto es muy difícil que se pueda concretar la comercialización. A ello se suma que en la comuna no existe poder comprador de vinos, el más cercano se encuentra en la comuna de Coelemu sector Guarihue y solo compra uva.
- No presenta una propuesta de valor: el agricultor no tiene identificadas las necesidades de los clientes. Por tanto, no ofrece producto alguno derivado de la uva.
- No cuenta con un modelo de negocio; que le permita fijar su horizonte para la empresa.
- Falta de acceso a fondos concursables tanto en el sector público como privado, Por falta de conocimientos tecnológicos la viña predio “El Quillay” no puede acceder en el tiempo oportuno y con la información adecuada para postular a los fondos concursables.
- Inexistencia de estudios de costos de producción: La empresa Predio “El Quillay” no cuenta con registros de costo de producción de uvas. Durante todos estos años el agricultor se ha dedicado solo a producir vinos sin saber si la empresa le ha sido rentable.

Capítulo 3: DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA

Soluciones Propuestas

3.1 Generar un modelo de negocio

El modelo de negocio se realiza para conocer el ADN de la empresa, además de servir para mostrar el producto al mercado. Tiene Dificultades, las cuales se ven afectada por un clima lluvioso en primavera lo que es muy perjudicial para la viña ya que con ello aparecen enfermedades y plagas.

El modelo de negocio que se presenta es para conocer a potenciales clientes, además de saber si la empresa es rentable económicamente.

3.1.1 Generar un plan de marketing

Para generar un plan de marketing debemos tener en cuenta 4 fases las cuales son.

- Fase Cero: Reconocer directrices estrategias y mercado meta
- Primera Fase: análisis y diagnóstico de la situación
 - 1ª Análisis de la situación
 - 2ª Diagnóstico de la situación (Matriz FODA)
- Segunda Fase: decisiones estratégicas de marketing
 - 3ª Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.
- Tercera Fase: decisiones operativas de marketing
 - 4ª Acciones o planes de acción.
 - 5ª Determinación del presupuesto y cronograma de marketing

Al presentar estas propuestas de acuerdo al tiempo dado no es posible ya que para ello necesitamos más plazo el cual no tenemos.

3.1.2 Estudios de costos de producción

Durante todos estos años no existe análisis de costo de producción los que determinarían que tan rentable es. Para analizar esta situación se necesitaría tener registros mínimos de 3 años por lo tanto no podemos estudiar esta situación ya que no existen registro.

3.2 Evaluación y resultados de propuesta de solución

De acuerdo a las tres propuestas presentadas se eligió la alternativa modelo de negocio para la viña el predio “El Quillay”

3.2.1 Misión

Generar una red de comercialización y distribución del producto, sustentada en una estrategia de comunicación, publicidad para mostrar las ventajas comparativas de nuestra producción patrimonial, que marque su diferencia con la competencia y defina con claridad estas ventajas propias de los vinos del secano costero del Valle del Itata.

3.2.2 Visión

Hacer que la empresa Vitivinícola “Predio El Quillay” logre una producción patrimonial de vinos naturales de excelente calidad mejorando la producción y distribución de este proceso con la incorporación de la asesoría de un enólogo, pero, manteniendo la tradición y cultura histórica productiva del sector. Llegando a mostrar nuestros vinos a través de distintos medios a potenciales clientes en la región, el país y por supuesto, en el extranjero.

3.2.3 Modelo Canvas

La empresa predio El Quillay se basará en un modelo de negocio para poder informarle al vitivinicultor con claridad el producto que va a ofrecer al mercado, como lo va hacer, a quien se lo va a vender, como se lo va a vender y de qué forma va a generar ingresos. Permitiéndole con ello, saber quién es, como lo va a hacer, con que medio y fuente de ingreso cuenta para así poder modificar o cambiar lo que considere necesario. Los nueve módulos Canvas se detallan a continuación:

3.2.3.1.-Segmento de mercado

Al estudiar el mercado de un proyecto es preciso reconocer todos y cada una de los agentes que con su actuación tendrán algún grado de influencia sobre las decisiones que se tomarán al definir su estrategia.

En este caso son los cinco sub_mercados que se deben tener en cuenta al momento de realizar el estudio de factibilidad de la empresa.

- **Mercado Proveedor:** Se define como el conjunto de empresas que en un futuro proporcionará insumos a la empresa. Este proyecto debe contar con proveedores que proporcionen las botellas, el corcho y etiquetado así también como los envases para vino a granel.
- **Mercado Competidor:** El mercado competidor está formado por el conjunto de empresas que en la actualidad satisfacen total o parcialmente las necesidades de posibles consumidores. En este mercado se encuentra el competidor directo y el competidor indirecto.

- **Competidor directo:** Son aquellos que venden un producto igual o casi igual que el nuestro.
- **Competidor Indirecto:** Estas formados por todos los negocios que intervienen en forma lateral a nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos. Como competidores indirectos se reconocen los siguientes: Restaurant “El Estribo” y Shopería “La Gringuita”, las cuales se encuentran en la comuna de Trehuaco.
- **Mercado Distribuidor:** Este mercado está formado por aquellas empresas intermediarias que entregarán los productos y/o servicios de los productores con los que se desee satisfacer una determinada necesidad del consumidor.
- **Mercado consumidor:** El estudio de este tipo de mercado es de importancia fundamental y está formado tanto por los consumidores actuales como por los que potencialmente podrían incorporarse, demandando los productos o servicios del mercado competidor. El mercado consumidor al que apunta nuestro producto es al mercado gastronómico.
- **Mercado Externo:** Es el mercado en donde los bienes salen de un país rumbo al extranjero y son negociados con compradores y vendedores en un mercado fuera del país. Por el momento nuestro producto no considera analizar el mercado externo.

3.2.3.2.-Propuesta de valor

La propuesta de valor describe al producto y crea un valor para un determinado segmento de clientes y se identifica contestando la pregunta.

¿Qué valor ofrece el vino a los clientes?

- El producto que se ofrece es un vino natural de cepas tradicionales, a diferencia de los otros vinos que son producidos con productos químicos.
- Es un vino dulce por naturaleza, no necesita endulzantes artificiales.

3.2.3.3.-Canales

Describe la manera de cómo la empresa se comunica con los segmentos del cliente y la forma en la que entrega una propuesta de valor a estos.

Las interfaces principales entre la empresa y los clientes son la comunicación, la distribución y las ventas.

- **Distribución Directa:** A través de la venta directa, la empresa podrá tener una visión más cercana del cliente. Asimismo, podrá adaptarse a las necesidades que éste requiera en el momento determinado.

En la actualidad la empresa realiza su comercialización directa con sus consumidores como es una zona rural no tiene una buena distribución, pero puede optar a mejorar realizando venta directa a mayoristas, hoteles, boutique, etc.

3.2.3.4.-Relación con cliente

Es la relación que la empresa establece con los segmentos específicos del cliente. Toda empresa debe tener claro el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de sus clientes, estas relaciones pueden ser personales o automatizadas, todo depende del enfoque de la empresa.

En la actualidad no tiene relación con sus potenciales clientes ya que la venta es directa.

3.2.3.5.-Fuentes de ingresos

Es la razón principal por la que se establece un negocio, se entiende como fuente de ingreso que se reciben del cliente antes de restarle los gastos del negocio para obtener las ganancias.

Es importante contar con respaldo financiero para la ejecución del proyecto, en esta línea podemos mencionar que como grupo Viñadores de Trehuaco se adjudicaron en el año 2018 un proyecto de Indap por \$ 27.195.094 que se detalla a continuación.

Descripción línea de apoyo

- ✓ Despalilladora.
- ✓ 15 estanques cerrados.
- ✓ 2 electrobombas B201.
- ✓ Manguera mallaflex 3/4 pulgadas.
- ✓ Mostímetros 0,999-1.130.
- ✓ 2 probetas polipropileno 250ml.
- ✓ 11 pallet borgoña, 750 cc.

Financiamiento

Monto Total \$27.195.094

Incentivo solicitado 21.484.124

Aporte usuario 5.710.970

Subsidio 79%

Aporte 21%

Este proyecto es para 15 agricultores los cuales envasaran 1.000 litros cada uno en el laboratorio asociativo.

Además, existen algunas otras fuentes de financiamiento a las cuales se puede postular como son:

- **Capital semilla, otorgado por SERCOTEC**

- Beneficios: Cofinanciamiento de hasta 3,5 millones por acciones de gestión e inversión.

- Aporte del beneficiario 20% del valor del cofinanciamiento de SERCOTEC.

- Financiamiento: asistencia técnica, capacitación, acciones de marketing.

- **Crece, Otorgado por SERCOTEC**

- Beneficios: Cofinanciamiento de hasta 6 millones

- Aporte del beneficiario 30% del valor del cofinanciamiento de SERCOTEC.

Financiamiento: Gestión 1.5 millones y 4.5 millones para inversión.

Focalización: A micro y pequeña empresa, persona natural y/o jurídica, con iniciación de actividades en primera categoría ante el servicio de Impuestos Internos, perteneciente a cualquier sector socioeconómico.

- **P.D.I. Indap**, Programa desarrollo inversión

Beneficio: hasta 5.000.000

- **I.F.P.Indap**, Inversión Fomento productivo

Beneficio: hasta 1.350.000

_Aporte del beneficiario 10%

Requisitos: usuario acreditado en Indap

- **Zona de rezago**

En este caso particular los fondos son destinados principalmente a maquinaria vitivinícola, como son los moto cultivadores, desbrozadora, despalilladoras, cubas etc.

3.2.3.6.-Recursos claves

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Estos recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros, la clave está en seleccionarlos de acuerdo a la propuesta de valor.

- **Personal:** Personal que cuente con los conocimientos idóneos para la elaboración del vino.
- **Capital:** Inversión inicial del socio capitalista.
- **Infraestructura:** Bodega de almacenamiento, que cuente con las condiciones necesarias para llevar a cabo la elaboración del vino.

3.2.3.7.-Actividades claves

Todos los modelos de negocio requieren de una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

3.2.3.8.-Asociación clave

Básicamente corresponde a las redes de alianza que hacen que el modelo de negocio funcione. En este caso pueden ser otras empresas que nos proporcionen recursos para que la empresa funcione.

La empresa no tiene alianzas con otras empresas ha subsistido sola durante estos años.

3.2.3.9.-Estructura de costos

Corresponde a los principales costos asociados al negocio, qué permiten cubrir las necesidades actuales y desarrollar el proyecto entre los que se encuentran:

- **Costos fijos:** Son aquellos que siempre deberás pagar, independiente del nivel de producción de tu negocio o emprendimiento. Puedes tener meses que no produzcas o vendas, pero en los que de todas formas deberás cancelar independiente a lo que suceda. por ejemplos: luz eléctrica, agua potable y honorarios.

Tabla N° 2: Costos Fijos

Ítem	Costo Mensual	Costo Anual
Luz	\$ 40.000	\$ 480.000
Agua	\$ 50.000	\$ 600.000
Contador Honorario	\$ 20.000	\$ 240.000
Costo Total	\$ 110.000	\$ 1.320.000

Fuente: Elaboración propia

- **Costos variables:** Son aquellos que deberás gastar para producir tus productos o prestar tus servicios. Mientras mayor sea el volumen de tu producción, más costos variables deberás pagar. por ejemplo: mano de obra directa, insumos y maquinarias.

Tabla N° 3: Costos Variables

Ítem	Costo Mensual	Costo Anual
Mano de obra	\$ 125.000	\$ 1.500.000
Insumos	\$50.000 ¹	\$ 200.000
Maquinarias	\$ 30.000	\$ 120.000
Costos total	\$ 205.000	\$ 1.820.000

Fuente: Elaboración propia

Los costos fijos ascienden a \$1.320.000 al año aproximadamente y los costos variables a \$ 1.820.000 en la viña, con estos resultados podemos tener una estimación aproximada de lo que se gasta en las mantenciones de la viña Predio El Quillay. Además con estos datos no se puede realizar un estudio de costo de producción de la empresa ya que no se encuentran registros de años anteriores de la producción del vino.

¹ Los insumos son considerado solo por cuatro meses, al igual que la maquinaria.

Conclusión

Para la viña Predio el Quillay es interesante constatar la fuerza económica y productiva que tiene el vino de la zona en que se desarrolla este trabajo. Sus características organolépticas, su capacidad de sobrevivir como producto agrícola a pesar de que su precio ha vivido momentos muy difíciles, así como también lo han sido los embates de la naturaleza con periodos de fuertes sequias, terremotos, heladas, invasión del bosque artificial, la erosión, etc.

Estas características de la producción del vino, su alta aceptación en los mercados, la cultura vitivinícola, hacen más que pertinente darle a este negocio tan antiguo el respaldo técnico de un modelo de negocios que implique el entender que esto tiene que ir de la mano con los avances tecnológicos y científicos.

Otro elemento que hay que tomar en consideración es que los consumidores de vino, según estudios, están en busca de vinos Premium, además, el vino tiene múltiples usos como bebidas, usos culinarios y hasta religiosos. Además es un producto que se presenta de diferentes formas al consumidor para satisfacer diferentes gustos. Los podemos clasificar por el color (tinto, blanco o rosado), por sus niveles de azúcar (seco o dulce), por su origen geográfico, espumosos, fortificados, gasificados, frutados y hasta desalcoholizados, etc.

Siendo el vino un producto que ofrece múltiples posibilidades de comercialización, diversos tipos de consumidores, además es una bebida que se le valora su origen y tradición, es posible confiar en que con adecuado modelo de negocio se puede obtener un éxito comercial al menos satisfactorio para la empresa ya que no tiene una buena comercialización de sus producto actualmente en el mercado.

Para la empresa predio “El Quillay” es fundamental un trabajo en conjunto que busca la consolidación y el crecimiento del pequeño comercio como también lo es el tener un respaldo económico, con ello se obtiene mayor libertad y posibilidad de ver sus metas cumplidas.

El asociarse logra un mejor acceso al mercado como también se abren más puertas a la hora de conseguir fuentes de financiamiento, es en esta senda que el agricultor ya ha conseguido como asociación “Viñadores de Trehuaco” adjudicarse 27.195.094 De los cuales el 79% lo subvenciona Indap y solo 21% lo aportan los beneficiarios.

Los Fondos adjudicados serán destinados a la compra de recipientes y todo lo necesario para envasar 1000 litros de vino en botella de 750 cc, además la alianza entre la Municipalidad de Trehuaco e Indap le entregaron un aporte importante a la asociación la que consiste en un laboratorio Enológico, en el cual ellos podrán analizar y envasar sus vinos para así llegar al mercado con un producto de calidad.

Bibliografía

Megias, J. (27 de 03 de 2017). *Emprendedores, marca perteneciente al grupo Hearst Magazines International*. Recuperado el 21 de 11 de 2018, de Emprendedores, marca perteneciente al grupo Hearst Magazines International:<https://www.emprendedores.es/crear-una-mpresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/>

Porter, m. E. (2001). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. Mexico: compañía editorial continental edición revisada.

S.A.G. (2018). *SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO / División Protección Agrícola y Forestal Subdepartamento de Viñas, Vinos y Bebidas Alcohólicas*. Recuperado el 21 de 12 de 2018, de <file:///C:/Users/adolfo/Downloads/infocosecha2018.pdf>

chile, U. (27 de 09 de 2018). *uni>ersia chile. 7 fondos concursables para financiar tu emprendimiento en chile*, pág. 218.

Anexos



Visita al vitivinicultor en la viña predio El Quillay



Visita del enólogo Sr. Demis Olmo en la antigua bodega de vinos.



Almacenamiento de vino en cuba de madera nativa.



Almacenamiento de vinos en cuba de acero inoxidable.



Fotografía de almacenamiento de vinos en bodega nueva



Visita bodega almacenamiento de vinos del enólogo Sr: Fabian Mora.

