



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección de
Empresas**

**Estudio de viabilidad para la
creación de una bodega en
Chile**

Presentado por:

Ana Rubio Puente

Tutelado por:

Juan Hernangómez Barahona

Valladolid, 4 de julio de 2018

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Presentación	4
1.2. Información general de Chile.....	4
1.3. Justificación del trabajo	7
1.4. Objetivos	7
1.5. Metodología.....	8
2. ENTORNO GENERAL	8
2.1. Variables del entorno general.....	8
2.2. Creación de escenarios	20
3. ENTORNO SECTORIAL.....	24
3.1. Definición de Abell.....	24
3.2. Análisis de las cuatro variables complementarias.....	26
i. Grado de concentración del sector	26
ii. Tamaño e importancia del sector.....	30
iii. Ciclo de vida del sector.....	31
iv. Globalización del sector	31
3.3. Análisis de Porter.....	32
3.3.1. La posibilidad de entrada de nuevos competidores.....	32
3.3.2. Productos sustitutos	37
3.3.3. Poder de negociación	38
3.3.4. Grado de rivalidad	39
3.3.5. Análisis del resultado	40
4. CONCLUSIONES.....	42
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Pronóstico del Producto Interior Bruto.....	9
Cuadro 2. Pronóstico del consumo público.....	11
Cuadro 3. Pronóstico del consumo privado	12
Cuadro 4. Pronóstico de inversión pública	13
Cuadro 5. Pronóstico de inversión privada.....	14
Cuadro 6. Pronóstico de la inflación.....	15
Cuadro 7. Pronóstico del turismo.....	16
Cuadro 8. Pronóstico de barreras legales para inversores extranjeros.....	18
Cuadro 9. Pronóstico del Índice de Desarrollo Humano	19
Cuadro 10. Primer escenario.....	20
Cuadro 11. Oportunidades del primer escenario	21
Cuadro 12. Amenazas del primer escenario.....	21
Cuadro 13. Segundo escenario.....	23
Cuadro 14.: Volumen de las exportaciones del sector vitícola. Fuente: Boletín del vino: producción, precios y comercio exterior. Avance a diciembre de 2017. Comparación 2015 - 2016 – 2017	30
Cuadro 15. Oportunidades y amenazas del sector vinícola	41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2. Mapa de Chile	5
Ilustración 1. Bandera de Chile	5
Ilustración 3. mapa de las regiones de vino en Chile. Fuente: Los vinos del mundo	29
Ilustración 4. Cantidad de uva plantada, según los distintos tipos. Fuente: ODEPA.....	36

RESUMEN

Este trabajo se basa en un estudio de viabilidad para la creación de una bodega ubicada en Chile. Las características del negocio son; una bodega de tamaño mediano, orientada a la producción de un vino de calidad, sin priorizar el volumen de producción, con objetivo de conseguir un producto con características especiales. Orientando las ventas al mercado internacional.

Para ello, el estudio contempla fases más generales en los primeros puntos del trabajo con el análisis del entorno general y aspectos más concretos al final del mismo con el análisis del sector vinícola. La finalidad es obtener una decisión de puesta en marcha del proyecto.

This project is based on a feasibility study for the construction of a wine cellar in Chile. The main characteristics of the business are the following ones; an average size cellar, focused on the production of quality wine, without prioritizing the amount of production. The main aim of this project is to obtain a product with special properties approaching sales to international market/trade.

In order to do so, the initial points of this dissertation analyze most global issues as the general wine-producing environment; while the end of the dissertation, tackles most concrete themes that studies the wine-growing sector. The aim is to obtain an implementation of the said project.

PALABRAS CLAVE: Sector vinícola (wine-growing sector) , Chile, viabilidad (feasibility) y bodega (wine cellar).

CLASIFICACIÓN JEL: M13, E27 y O54.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

El vino ha sido compañero de viaje del ser humano desde hace milenios, consiguiendo así sintetizar los orígenes geográficos, históricos y culturales de un país. Cada cosecha, tipo de uva o forma de producción contribuye a la creación de un tipo de vino único, con sabores y matices distintos a cualquier otro.

El inicio de la cultura vinícola chilena se remonta a la llegada de los primeros españoles, cuando la producción se realizaba de forma artesanal. A partir del siglo XIX comenzó a considerarse un sector de gran importancia, sirviendo de inspiración para muchos escritores y artistas, siendo parte de la cultura y patrimonio chileno. El proceso capitalista y la expansión de la economía chilena vinculada a la apertura del comercio trajo consigo grandes avances en el sector.

Esta revolución tecnológica, sumado a los esfuerzos por hacer del vino un sector fuerte dentro del país han sido la base para lo que hoy en día conocemos como el sector vitícola chileno.

1.2. Información general de Chile

- Geografía

Chile es un país de América, situado en el extremo sudoeste de América del Sur. Su nombre oficial es República de Chile y su capital es la ciudad de Santiago. Está dividido en regiones, subdivididas a su vez en provincias y estas en comunas. El país cuenta con 15 regiones, 54 provincias y 346 comunas en total.

Posee una extensión de Norte a Sur de 4.270 Km. Su superficie total es de 756.945 km² incluyendo la Isla Sala y Gómez, Isla de Pascua y Archipiélago de Juan Fernández. El país limita al Norte con Perú, al Este con Bolivia y Argentina, al Oeste con el Océano Pacífico y al Sur con el mismo Océano y el Territorio Antártico.



Ilustración 1. Mapa de Chile



Ilustración 2. Bandera de Chile

- Gobierno

La política de Chile se establece en el marco de un representante presidencial de una república democrática, mediante el cual el presidente de Chile es a su vez el jefe del Estado y el jefe de Gobierno.

El presidente actual de la república es Miguel Juan Sebastián Piñera Echenique. De ideología centroderechista conservadora-liberal. Elegido en las últimas elecciones celebradas el 17 de diciembre de 2017, habiendo sido ya presidente de Chile en otra ocasión anterior, entre 2010 y 2014.

- Población

De acuerdo con el censo de población de 2017 Chile cuenta con aproximadamente 17 millones y medio de habitantes.

El crecimiento de población se ha reducido últimamente, pero en 2014 obtuvo la mejor esperanza de vida de toda Latinoamérica debido a las mejoras en las condiciones de vida.

La región con mayor concentración de población es la Metropolitana, siendo a su vez la que menor superficie de territorio presenta.

- Clima

Chile se caracteriza por tener una gran variedad de climas. Se explica por la posición de Chile con respecto a las zonas de altas presiones, por la presencia del frente polar y la influencia del mar.

El norte tiene un clima más seco con temperaturas más elevadas, mientras que el sur posee un clima más húmedo y fresco. Las precipitaciones son más comunes durante los meses de invierno.

- Cultura

Las expresiones culturales varían en las diferentes zonas geográficas del país debido a las tan diferentes condiciones de cada parte del territorio chileno. En el norte predominan las manifestaciones religiosas. En la zona central destaca la cultura huasa del hombre de campo. Por último, en el sur predomina la influencia mapuche y las tradiciones alemanas traídas por los inmigrantes.

- Economía

La economía chilena se asienta sobre los principios de competitividad, libertad económica, desarrollo financiero y economía dinámica.

Chile es la sexta economía más poderosa de Latinoamérica en términos del Producto Interior Bruto y posee la renta per cápita más elevada de América Latina.

El sector más fuerte del país es el sector servicios, seguido de la minería y de las exportaciones. Chile cuenta con gran volumen de producción de cobre, litio, yodo y de otros productos como uvas, ciruelas, manzanas, salmón, truchas y carbonato de litio.

Es el quinto país en el mundo y el primero de Latinoamérica más abierto a las importaciones e inversiones extranjeras

1.3. Justificación del trabajo

El mercado del vino chileno es un mercado afianzado, con grandes enlaces comerciales, facilidades para inversores extranjeros y que se encuentra en crecimiento continuo, justificando de este modo la idea de crear una bodega en dicho país.

La idea de negocio se basa en la puesta en marcha de una bodega en Chile. Actuando como inversores extranjeros. Para desarrollar el producto se tendrá en cuenta aspectos que otorguen calidad al vino y no así la cantidad como objetivo prioritario.

He decidido ser la promotora de este negocio porque soy una gran apasionada del sector del vino, en el cual me he visto involucrada durante toda mi vida. Ayudada de la formación adquirida en el Grado de Administración y Dirección de Empresas he conseguido realizar un análisis de viabilidad en la puesta en marcha de una bodega en Chile.

1.4. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es describir todas las acciones necesarias para la puesta en marcha de mi idea de negocio. Llevando a cabo un análisis de viabilidad que sirva para tomar la decisión final de implantar una bodega en Chile.

Los objetivos generales se dividen de la siguiente manera:

- Ofrecer una visión amplia del entorno general del país, analizando las variables relevantes que puedan afectar al proyecto.
- Profundizar el análisis en el entorno sectorial, realizando una observación completa del sector y de los agentes influyentes en la idea de negocio.
- Construir el cuadro de oportunidades y amenazas basándose en los resultados obtenidos en los apartados anteriores.

- Formular las distintas alternativas a las que optamos para efectuar el proyecto y de esta manera poder obtener una conclusión sobre la viabilidad del proyecto.

1.5. Metodología

El contenido del trabajo se estructura en esta parte introductoria y tres puntos más que a continuación comentaré, la elaboración de unas conclusiones y una parte final a modo de bibliografía y referencias.

El segundo apartado establece la fundamentación del entorno general de Chile, definiendo y justificando las variables que contemplan mayor importancia y la creación de los posibles escenarios.

El tercer apartado es un análisis del sector, donde se detalla el entorno tanto interior como exterior. En este apartado surgen y se definen las posibles alternativas de negocio.

Por último, la parte final de este estudio constara de unas conclusiones y la citación bibliográfica de las fuentes consultadas para su elaboración.

2. ENTORNO GENERAL

2.1. Variables del entorno general

Las variables del entorno general son aquellas que influyen en todas las empresas que comparten un mismo ámbito geográfico, por lo que es necesario tenerlas en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia empresarial.

En este caso en concreto, las variables del entorno general importantes para nuestra empresa se analizan a continuación.

- Producto Interior Bruto

El último dato registrado del PIB chileno fue el cuarto trimestre de 2017, donde la variación interanual del PIB ha sido del 3.3%¹, 4 décimas mayor que el del tercer trimestre de 2017 que fue de 2.9%.

Variable fundamental para nuestro proyecto. Una variación en el PIB refleja una variación en la actividad económica, esto conlleva una variación en el desempleo y en la renta per cápita, concluyendo con una variación en el consumo privado. Este último es el que más afecta al proyecto, se refleja directamente en los ingresos de la bodega.

INTERVALO	PRONÓSTICO
> 4.8%	9%
4.1% - 4.7%	21%
3.4% - 4%	35%
3.3%	17%
3.2% - 2.6%	12%
< 2.5%	6%

Cuadro 1. Pronóstico del Producto Interior Bruto.

El pronóstico del Producto Interior Bruto en un periodo de 5 años tendrá una tendencia creciente. Existirá un incremento de la expansión económica.

Respecto a las exportaciones netas representan en 2017 un 24.24%² del PIB. Es uno de los componentes clave del PIB Chileno ya que se encuentra en el puesto 35³ mundial de exportaciones y las principales exportaciones de Chile son: Cobre, Sulfato pasta química de madera, filetes de pescado y vino. Por motivo de esta última exportación también es una variable fundamental para nuestra empresa, casi la mitad de nuestra producción se consumirá fuera del país.

¹ Datos macro, cuarto trimestre de 2017: <https://www.datosmacro.com/pib/chile>

² Dato de 2017 procedente de: <https://www.datosmacro.com/comercio/exportaciones/chile>

³ Dato del 2016 procedente de: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/chl/>

Ha comenzado a revertir el ciclo de las materias primas, con un aumento considerable del precio de cobre (principal exportación chilena). Las importaciones principales (combustible diésel proveniente de Estados Unidos y el petróleo crudo de Ecuador y Brasil) experimentaron un descenso en los precios, pero actualmente han vuelto a crecer, exactamente un 55.47%⁴ respecto a 2017, crecimiento que se espera que se mantenga, pero pese a este resultado,

la balanza comercial de 2017 anotó un saldo positivo de 2.783 millones de dólares⁵. Actualmente ha disminuido la cifra, pero sigue existiendo superávit.

El resurgir de las materias primas provocará un aumento de la inversión, tanto nacional como internacional.

La tasa de consumo se mantendrá más o menos constante ya que el aumento de la inversión provocará de manera indirecta una mejora en la renta familiar, pero el posible aumento de los impuestos hará que se equilibre de nuevo.

- Consumo público

El consumo público de Chile ha crecido en los últimos cuatro años \$12 mil millones pasando a representar el 25%⁶ del PIB en 2017. Dicho crecimiento se debe en parte al aumento de la contratación del sector público en un 13%. El 37.2%⁷ de ese consumo público lo representan los subsidios.

Afecta a elementos tan importantes para la economía como empleo, ahorro, inversión, inflación, etc. En definitiva, afecta al consumo y renta de las familias y por consiguiente a la cifra de ventas de la empresa. Un aumento del consumo público concluye en un aumento de los ingresos para nuestro negocio.

Es necesario matizar, que, para nuestro proyecto en concreto, no se trata de una variable de mucha importancia.

⁴ Dato de mayo de 2018 procedente de: <https://www.datosmacro.com/materias-primas/opec>

⁵ Dato de 2017 procedente de: <https://www.datosmacro.com/comercio/balanza/chile>

⁶ Dato de 2017: <http://www.pulso.cl/economia-dinero/estado-recibe-pinera-gasto-sube-us12-mil-millones-cuatro-anos-representa-25-del-pib/>

⁷ Dato de 2017: <http://lyd.org/centro-de-prensa/noticias/2017/10/informe-lyd-revela-peso-inversion-gasto-publico-cae-menor-nivel-14-anos/>

EVOLUCIÓN DEL CONSUMO PÚBLICO	PRONÓSTICO
> 4.1	3%
2.1 – 4	12%
0.1 – 2	14%
0	19%
(-0.1) – (-2)	28%
(-2.1) – (-4)	17%
< (-4.1)	7%

Cuadro 2. Pronóstico del consumo público

Se pronostica una reducción del de consumo público entre 0.1 y 3 puntos durante el gobierno de Piñera. Las causas son:

- Crecimiento de la deuda pública a una tasa muy por encima de lo que acostumbra el país, en último dato de 2016 alcanza el 21.3%⁸ del PIB. Piñera se verá obligado a reducirla disminuyendo el consumo público.
- Existencia de una Reforma Tributaria mal diseñada por lo que los ingresos fiscales fueron menores de los esperados. En los próximos 5 años se endurecerá la política tributaria.
- Aumento desorbitado del gasto público por el anterior gobierno, contratación y sueldo de los funcionarios superior al de mercado, alcanzado tasas muy por encima del resto de gobiernos de Chile.

A medida que los países se van desarrollando y aumentando sus niveles de ingresos, la población exige una mayor intervención del Estado en la provisión de bienes públicos. Esto dificultará la reducción del consumo público tanto como se quisiera.

La mayor parte del consumo público se destinará a sanidad y educación promoviendo un crecimiento más sólido.

⁸ Dato del año 2016: <https://www.datosmacro.com/deuda/chile>

- Consumo privado

Chile contó con un consumo privado en el año 2016 que ocupa el 64%⁹ del Producto Interior Bruto total de la economía. Ha experimentado una tendencia creciente desde el año 2010.

Se trata de una variable fundamental a la hora de analizar el entorno económico, puesto que mide el gasto realizado por familias y empresas. Dicha variable está ligada directamente con los ingresos de nuestro negocio. Un mayor consumo privado potencia la demanda de productos, lo que conlleva a un aumento de las ventas.

EVOLUCIÓN DEL CONSUMO PRIVADO	PRONÓSTICO
> 7.6	11%
5.1 – 7.5	25%
2.6– 5	28%
0.1 - 2.5	18%
0	10%
(-0.1) - (-2.5)	5%
< (-2.6)	3%

Cuadro 3. Pronóstico del consumo privado

El pronóstico que obtiene mayor puntuación es un crecimiento del 2.6 a 5 puntos del consumo privado actual. Esto se debe a:

- Aumento progresivo de los salarios; el 1 de enero se llevó a cabo un aumento del salario mínimo de 276.000¹⁰ pesos.
- Disminución de los impuestos a las empresas que pueden alcanzar hasta una reducción del 25%¹¹.
- Recuperación del precio de las principales exportaciones (cobre).

⁹ Dato del año 2016: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PETC.ZS?locations=CL>

¹⁰ Dato del 1 de enero de 2018: <http://www.cooperativa.cl/noticias/economia/sueldo-minimo/este-lunes-aumento-el-salario-minimo-en-chile/2018-01-01/101950.html>

¹¹ Dato del 28 de enero de 2018: <http://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2018/01/28/futuro-gobierno-de-pinera-planea-rebajar-impuestos-de-empresas-hasta-un-25.shtml>

- El cómputo de los apartados anteriores conlleva una recuperación de la confianza, aumentando así el consumo privado.

- Inversión pública

La inversión pública de Chile en la actualidad se encuentra en decadencia, obteniendo los niveles más bajos de inversión desde 2004. El pasado año se situó en un 9.3%¹² del PIB total.

Consideramos una variable importante ya que la inversión pública estimula la economía y con ello el mercado de bienes y servicios. Un buen aprovechamiento de esta aumenta la productividad de cualquier economía. La inversión pública en infraestructuras es un motor indispensable en el crecimiento económico.

EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA	PRONÓSTICO
> 1.6	4%
0.1 – 1.5	13%
0	26%
(-0.1) – (-1.5)	38%
< (-1.6)	19%

Cuadro 4. Pronóstico de inversión pública

Existe un pronóstico claro, la bajada de la tasa de inversión pública. El Estado chileno ha venido aplicando políticas anticíclicas, estimulando la inversión en los momentos de bajo crecimiento y reduciéndola en los años de auge del cobre. Actualmente nos encontramos en un periodo en auge del cobre.

La planeada consolidación fiscal de manera gradual frenaría la inversión.

El gobierno tiene que limitar el gasto en inversiones para cumplir con su objetivo de reducir el déficit estructural un 0.25% anual, según los Presupuestos aprobados así se espera.

¹² Dato de 2017: <http://lyd.org/centro-de-prensa/noticias/2017/10/informe-lyd-revela-peso-inversion-gasto-publico-cae-menor-nivel-14-anos/>

- Inversión privada

El último dato obtenido sobre la formación bruta de capital ocupa un 21.58%¹³ del Producto Interior Bruto. Cifra muy inferior a la que suele acostumbrar el país. Del 2009 al 2014 experimenta el mayor descenso que ha existido en Chile en inversión privada. Esta caída se debe principalmente al sector de energía, el sector inmobiliario y el sector minero.

La inversión privada pese a no alcanzar un porcentaje tan elevado como el consumo público o privado se considera una variable de mucho peso. En primer lugar, estimula directamente el cambio tecnológico mediante técnicas o herramientas mejores. En segundo lugar, tiene un efecto directo en la capacidad productiva de una economía. Ambas razones afectarán a nuestro proyecto, ya sea mediante la mejora de la productividad o estimulando las ventas.

EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA	PRONÓSTICO
> 4.6	8%
3.1 – 4.5	19%
1.6 – 3	35%
0.1 – 1.5	16%
0	11%
(-0.1) - (-1.5)	8%
< (-1.6)	3%

Cuadro 5. Pronóstico de inversión privada

El pronóstico al que se enfrenta la inversión privada en un horizonte temporal de cinco años es claramente creciente.

En primer lugar, debido a los malos resultados obtenidos años atrás. En segundo lugar, la mejora de los principales sectores de inversión, sector energético, inmobiliario, minería, obras públicas e industrial.

¹³ Dato del 2016:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.GDI.TOTL.ZS?locations=CL&view=chart>

Como se pronosticará más adelante, las barreras legales para inversores extranjeros disminuirán en los próximos años, provocando un aumento de capital extranjero en el país.

Se trata de uno de los principales objetivos de Sebastián Piñera.

- Inflación

Valor del Índice de Precios al Consumo a diciembre de 2017, 116.46¹⁴ puntos, considerando la base anual diciembre del 2013. La inflación anual acumulada en 2017 es del 2.27%¹⁵.

Necesario considerar esta variable ya que influye directamente sobre el precio del producto y por consecuencia al desarrollo de nuestro negocio. Se experimenta en todas las fases de producción.

INTERVALO	PRONÓSTICO
> 3.48%	3%
2.88% – 3.47%	14%
2.28% - 2.87%	32%
2.27%	20%
2.26%- 1.67%	12%
1.66% – 1.07%	10%
1.06% - 0.47%	5%
0.46% - -0.13%	3%
< -0.14%	1%

Cuadro 6. Pronóstico de la inflación

El pronóstico final para esta variable es un aumento no preocupante que se debe a:

- Aumento de la demanda por encima de la oferta, ya que se pronostica un aumento por parte de las familias y de las empresas.

¹⁴ Dato del 2017: http://www.sii.cl/valores_y_fechas/utm/utm2017.htm

¹⁵ Dato del 2017: <http://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/chile/inflacion-historica/ipc-inflacion-chile-2017.aspx>

- Aumento de los costes de producción, en especial de la mano de obra por motivo de un aumento de salario mínimo y de los impuestos.
- Aumento de la base monetaria, el dinero en circulación.
- Turismo

El 2017 se cerró con un aumento de visitantes del 14.3%¹⁶ respecto 2016. Los países que más les visitan (Argentina, Bolivia, España, Alemania y América del Norte).

Consideramos que se trata de una variable importante ya que afecta a nuestra empresa tanto de manera directa como de manera indirecta.

De forma indirecta, el aumento del turismo de ocio provocará la apertura de nuevos comercios, bares, restaurantes, hoteles, etc. Lugares donde se encuentra presente nuestro producto, pudiendo incrementar de manera considerable las ventas.

De forma directa, el desarrollo y la importancia del sector vinícola en Chile están provocando un aumento del turismo gastronómico y enológico. Convirtiéndose en una buena oportunidad de negocio.

INTERVALO	PRONÓSTICO
> 18.4%	13%
14.4% – 18.3%	39%
14.3%	31%
14.2% – 10.3%	10%
10.2% - 6.3%	4%
< 6.2%	3%

Cuadro 7. Pronóstico del turismo

La tendencia predominante es que aumente como máximo 4 puntos respecto a la cifra actual, la cual se considera ya elevada. Este aumento se basará principalmente en el turismo gastronómico y enológico, por lo que, aunque no

¹⁶ Llegada turistas extranjeros al País en 2017:
<http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/>

crezca demasiado el número de visitantes de Chile, nuestro sector si notará un crecimiento importante.

El aumento o como segunda opción la continuidad de la tasa actual de turismo se deberá a:

- Cambio cultural: Aumento de la comprensión del significado del turismo, existe un cambio social en el trato del turista, ofreciendo mayores facilidades y amabilidad.
- Aumento de formación: Servicios mucho más responsables debido a un aumento de la formalización del turismo.
- Seguridad del país: Chile es catalogado como el país más seguro de Latinoamérica y el 29º en el mundo, aspecto que los turistas tienen en cuenta a la hora de elegir el país de destino.

Aspectos como la diferencia de estaciones entre el hemisferio sur y norte pueden considerarse un problema para el desarrollo del turismo. El número de visitantes del hemisferio norte (Europa, América del Norte, etc.) son los que menos han aumentado en comparación al resto.

- Barreras legales para inversores extranjeros

La política económica chilena, fundada en la transparencia del capital y en la no discriminación contra los inversores extranjeros, supone uno de los puntos fuertes del país. Considerado un país muy atractivo para invertir debido a la riqueza de los recursos naturales, la estabilidad del sistema macroeconómico, el potencial del crecimiento, la seguridad jurídica, el bajo nivel de riesgo y las infraestructuras de alto nivel. Chile es el quinto país en el mundo más abierto a las importaciones e inversiones extranjeras. Actualmente existe libertad plena para invertir en las mismas condiciones que una persona nativa. España realizó una inversión directa en 2016 de 73 millones de dólares, siendo el tercer país de Europa que más invierte en Chile.

Variable significativa, nos afecta de manera directa ya que nosotros llegaremos a Chile con la figura de inversores extranjeros. Un aumento de la facilidad de inversión promoverá la entrada de capital extranjero en el país.

TENDENCIA	PRONÓSTICO
AUMENTO EXAGERADO DE LAS BARRERAS LEGALES	5%
AUMENTO MODERADO DE LAS BARRERAS LEGALES	11%
SE MANTIENEN LAS BARRERAS LEGALES ACTUALES	14%
DISMINUCIÓN MODERADA DE LAS BARRERAS LEGALES	39%
DISMINUCIÓN EXAGERADA DE LAS BARRERAS LEGALES	31%

Cuadro 8. Pronóstico de barreras legales para inversores extranjeros

Las barreras legales disminuirán debido al pronóstico de crecimiento económico del país, que provocará un aumento de la inversión de capital, por lo que tendrá que facilitar en mayor medida la entrada de capital.

Chile es el país con más tratados de libre comercio del mundo, aspecto que va en aumento y seguirá esta tendencia en los próximos 5 años. Se prevé una modernización del acuerdo de asociación entre la Unión Europea y Chile. También se ha comprometido a lograr una convergencia entre la Alianza del Pacífico y el Mercado Común del sur (Mercosur) formado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

Bajo porcentaje de disminución exagerada de las barreras legales ya que actualmente son reducidas y resultará muy difícil hacer que se reduzcan de manera excesiva.

- Índice de Desarrollo Humano (IDH)

Actualmente Chile se sitúa en el puesto 37¹⁷ de la tabla mundial, siendo el país de Latinoamérica mejor posicionado. Se considera que alcanza unos valores de desarrollo humano altos.

¹⁷ Datos macro del año 2016: <https://www.datosmacro.com/idh/chile>

Se trata de una variable importante porque mide la evolución social de los distintos países, dando a conocer las economías mundiales más importantes. Un mayor Índice de Desarrollo Humano indica que tiene buenos resultados en cuanto al PIB per cápita, esperanza de vida y tasa de alfabetización, concluyendo con una mejora económica del país y, por tanto, un aumento del consumo privado.

PUESTO	PRONÓSTICO
< 44	5%
PUESTO 38 – 43	9%
PUESTO 37	11%
PUESTO 36 - 32	37%
PUESTO 31 – 26	30%
> 25	8%

Cuadro 9. Pronóstico del Índice de Desarrollo Humano

El pronóstico más favorable para Chile es que disminuya entre 1 y 5 puestos en la tabla mundial del IDH. Segundo valor más probable, mantenerse.

La explicación de los porcentajes se debe a que en un horizonte temporal de 5 años Chile experimentará:

- Aumento de la esperanza de vida: El aumento del gasto per cápita en salud es uno de los principales acuerdos que alcanzó la Conferencia Nacional de Funcionarios de la Salud Municipalizada con el gobierno y la Asociación Chilena de Municipalidades. Dicho acuerdo permitirá una mejor sanidad y por lo tanto una mayor esperanza de vida.
- Tasa de alfabetización: existe una tasa mayor del 99% de alfabetización en el país, aunque es necesario destacar que también existe un alto porcentaje de personas que no poseen una alta formación académica. Existe un Plan Nacional de Alfabetización que intenta mejorar los resultados.
- PIB per cápita: experimentará un crecimiento, explicado anteriormente en la primera variable.

Explicación a las opciones de mantenerse o disminuir el valor: existe gran desigualdad social. Aunque se espera una mejora de esta, cabe la posibilidad

de que dificulte el aumento del resultado del IDH. Chile retrocede hasta el puesto 45 si tenemos en cuenta el indicador general de la desigualdad. Es considerado el país más desigual de la OCDE.

2.2. Creación de escenarios

- Construcción del *primer escenario*.

En primer lugar, se muestra una visión generalizada de las variables del entorno general, las cuales han sido analizadas para la creación del primer escenario.

Se construye mediante las variables estudiadas anteriormente y su pronóstico más probable.

VARIABLE	PRONÓSTICO
Consumo privado	2.6 – 5
Consumo público	1.6 – 3
Producto Interior Bruto	3.4% - 4%
Barreras legales para inversores extranjeros	Diminución moderada de las barreras legales
Turismo	14.4% - 18.3%
IDH	Puesto 36 - 32
Inflación	2.28% - 2.87%
Consumo Público	(-0.1) – (-2)
Inversión Pública	(-0.1) – (-1.5)

Cuadro 10. Primer escenario

La siguiente tabla aparece clasificada por oportunidades y amenazas, a su vez, están ordenadas de mayor a menor importancia para nuestro proyecto.

OPORTUNIDADES

<u>VARIABLE</u>	<u>INTERVALO</u>	<u>PRONÓSTICO</u>
CONSUMO PRIVADO	2.6 - 5	28%
INVERSIÓN PRIVADA	1.6 – 3	35%
PRODUCTO INTERIOR BRUTO	3.4% - 4%	35%
BARRERAS LEGALES PARA INVERSORES EXTRANJEROS	Diminución moderada de las barreras legales	39%
TURISMO	14.4% - 18.3%	39%
IDH	Puesto 36 - 32	37%

Cuadro 11. Oportunidades del primer escenario

AMENAZAS

<u>VARIABLE</u>	<u>INTERVALO</u>	<u>PRONÓSTICO</u>
INFLACIÓN	2.28% - 2.87%	32%
CONSUMO PÚBLICO	(-0.1) - (-2)	28%
INVERSIÓN PÚBLICA	(-0.1) - (-1.5)	38%

Cuadro 12. Amenazas del primer escenario

En el cuadro anterior nos encontramos varias amenazas, de las cuales no nos podemos defender ya que no dependen directamente de la empresa.

La más significativa para nuestro proyecto es a la inflación, no exactamente por la subida de precio de la botella de vino, ya que orientaremos la bodega a un vino de cierta calidad donde el consumidor no sea tan sensible a la diferencia de precio. Pero si es necesario tenerla en cuenta desde el punto de vista de los costes, ya que pueden verse incrementados y afectar de cierta forma a nuestro margen de beneficios y crear incertidumbre que no permita tomar decisiones de manera correcta.

La disminución del consumo público e inversión pública apenas nos afecta, en principio no existe ningún tipo de ayuda o subvención a empresas de este sector.

Un aumento del PIB mediante el consumo privado e inversión privada afectará directamente a nuestro negocio de manera positiva, incrementando las ventas. En una economía en crecimiento surgen nuevos segmentos y nichos de mercado que podemos aprovechar para instaurar nuestra empresa.

Para conseguir el objetivo de aumentar la inversión privada entre 2.6 y 5 puntos es necesario llevar a cabo una disminución de las barreras legales para inversores extranjeros. Considerándose una oportunidad para nuestro negocio, ya que traerá consigo facilidades para personas que quieran emprender e invertir, exactamente esta es nuestra posición.

Un aumento del Índice de Desarrollo Humano significa una mejor imagen para el país y, en parte, contribuye al aumento del turismo. El país se vuelve más atractivo para turistas extranjeros. El turismo nacional se incentiva más por el crecimiento económico pronosticado. El aumento del turismo en general conlleva una subida del enoturismo, que nos beneficia enormemente, haciendo nuestra actividad más completa, lo que supondría mayores ingresos y la oportunidad de captar nuevos clientes. Por todo esto, tanto el turismo como el Índice de Desarrollo Humano es una oportunidad para nosotros.

- Construcción del *segundo escenario*.

Para la realización de este segundo escenario se utiliza el segundo valor más probable de la variable analizada que se considera más relevante. Selección del consumo privado como dicha variable.

VARIABLE	PRONÓSTICO
CONSUMO PRIVADO	5.1 – 7.5
INVERSIÓN PRIVADA	3.1 – 4.5
PRODUCTO INTERIOR BRUTO	4.1% - 4.7%
BARRERAS LEGALES PARA INVERSORES EXTRANJEROS	Disminución exagerada de las barreras legales
TURISMO	14.3%
IDH	Puesto 31 - 26
INFLACIÓN	2.27%
CONSUMO PÚBLICO	0
INVERSIÓN PÚBLICA	0

Cuadro 13. Segundo escenario

El consumo privado es una variable vital para nosotros, ya que una variación del consumo privado se traduce en una variación del poder adquisitivo de los consumidores finales, provocando una perturbación de manera directa en nuestras ventas.

Cuando se habla de consumo privado referido a este proyecto en concreto, se incluye el consumo realizado en el extranjero, eso se debe al gran porcentaje de producción que se exporta. Un aumento del consumo privado de Chile y los principales países receptores del producto (Estados Unidos, la Unión Europea, Corea del Sur, Canadá, México y otros países de Centro y Sudamérica) harán que aumenten las exportaciones, lo que influirá directamente sobre nuestros ingresos, mejorando así nuestra empresa.

El segundo valor más probable del consumo privado es un crecimiento todavía mayor al de la primera opción, pasa a tener un crecimiento entre 5.1 y 7.5 puntos. Significa una mejora del poder adquisitivo de los consumidores finales, afectando de manera positiva a nuestro proyecto.

La inflación sigue el mismo planteamiento y se mantendrá constante en una tasa de 2.27%. De esta manera se conseguirá incrementar en mayor medida la cifra de consumo privado.

El aumento tan considerable del consumo privado incrementará la inversión privada. Los inversores encontrarán mayor oportunidad de negocio con un

beneficio mayor que en otro país. Como consecuencia de esta presión añadida de inversores privados, es posible que se lleve a cabo una disminución exagerada de las barreras legales a inversores extranjeros.

Chile mejorará su Índice de Desarrollo Humano pudiendo lograr hasta el puesto 26 en la lista, lo que generará una imagen más atractiva del país.

Un aumento de la demanda y la existencia de flujos de mercado es uno de los síntomas de recuperación y crecimiento económico. El resultado del pronóstico es exactamente este.

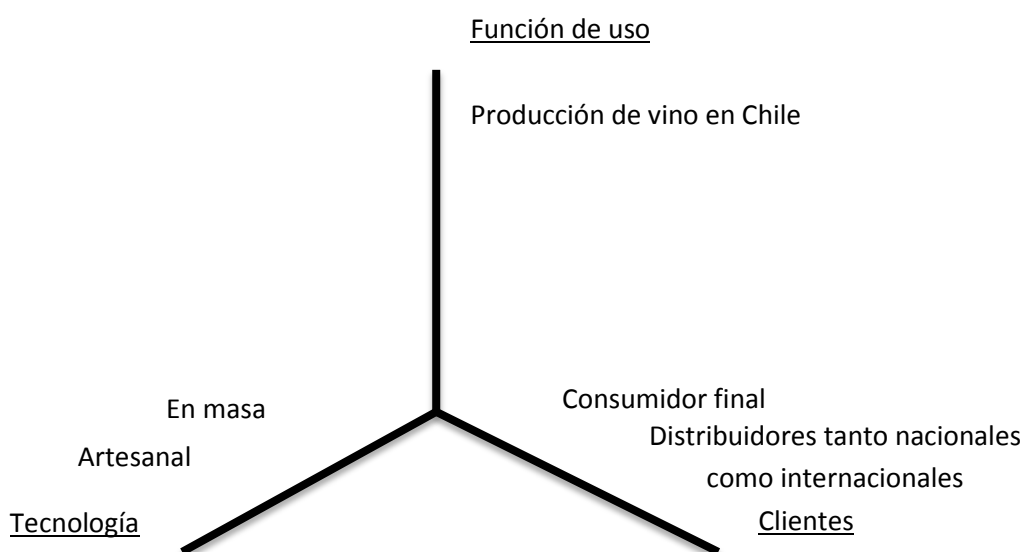
Como se puede observar el segundo escenario tendrás más oportunidades y menos amenazas (inflación, tasa de impuestos, consumo e inversión pública, etc.) haciendo que sea un escenario bastante optimista.

3. ENTORNO SECTORIAL

3.1. Definición de Abell

Comenzamos a definir el sector donde se situará nuestra empresa.

- Función: producción de vino en Chile.
- Tecnología: artesanal y en masa.
- Clientes: distribuidores y consumidor final.



La función que determina nuestro negocio es la producción de vino en Chile, ya que la bodega se encontrará instalada en este país. En cambio, se enfrenta a un consumo disperso puesto que hasta la mitad de la producción puede ser exportada a otros países.

La tecnología usada será; artesanal para bodegas de cierta calidad o tipos de vino más especiales que requieren un proceso de selección más cuidadoso. Y en masa para aquellas bodegas de menor calidad, con una producción de vino más económico.

El sector vinícola chileno se basa en un proceso industrializado que produce grandes cantidades de vino, pero no de calidades especiales. Actualmente esta mentalidad está cambiando y se hace más fuerte la idea de producir pequeñas cantidades de vino con métodos orgánicos que otorguen unas propiedades especiales a la uva y de esta manera hacer una cosecha única y más valiosa. Empleando métodos más rústicos, pero de efectividad comprobada y más concienciados con el medio ambiente.

Pese a ello predomina con diferencia la producción más industrial.

Los clientes se pueden dividir en:

- Distribuidores. Empresas que se encargan de distribuir el vino tanto por el país como por Estados Unidos, la Unión Europea, Corea del Sur, China, Canadá, México y otros países de Centro y Sudamérica entre otros. El papel que representan los distribuidores en nuestra empresa es muy importante ya que serán nuestros representantes ante los clientes. Se tendrá que prestar especial atención a nuestros distribuidores en el extranjero, como se ha mencionado anteriormente casi la mitad de nuestra producción será exportada, por lo que es necesario acudir a ellos.

Cabe destacar la existencia de ciertos clubs de vino online, en los cuales el cliente se registra y puede acceder a ofertas, recomendaciones y novedades de vino entre otras. Es una manera de distribución de vino en

expansión. En Chile podemos encontrar por ejemplo *El Club de Amantes del Vino*.

- Consumidor final. Existe la posibilidad de vender el producto directamente al consumidor final, mediante actividades organizadas por la bodega o mediante la tienda que se encuentra en la propia bodega. El mercado online está creciendo poco a poco pero también se basa en empresas distribuidoras que comercializan de manera online, no es muy común que las bodegas tengan su propia página web para vender productos directamente al consumidor.

A continuación, se procede a analizar el funcionamiento del sector del vino en Chile, así como los posibles competidores potenciales de nuestra empresa.

Este estudio se realizará mediante las cuatro variables complementarias y mediante las cuatro fuerzas de Porter.

3.2. Análisis de las cuatro variables complementarias

i. Grado de concentración del sector

El sector vinícola chileno se clasifica como un sector disperso. Cuenta aproximadamente con una extensión de 141 mil hectáreas¹⁸ de terreno de cultivo y 340¹⁹ bodegas que se reparten por varias regiones. Las cinco regiones principales de producción que atraviesan el país de norte a sur son:

- Región vinícola de Atacama. Situada al norte, abarca la III Región Administrativa y los valles de Copiapó y de Huasco. Es la región que menos recursos posee, pero también cuenta con una ventaja geográfica, al estar situada más al norte es la primera cosecha en recogerse, obteniendo así mejor precio en el mercado.
- Región vinícola de Coquimbo. En ella se sitúa la IV Región Administrativa, el Valle del Elqui, el Valle de Limarí y el Valle de Choapa. El Valle de Limarí se considera una de las regiones vinícolas

¹⁸ Dato procedente de: <http://www.odepa.gob.cl/rubros/vinos-y-alcoholes>

¹⁹ Dato procedente de: <http://www.catadelvino.com/blog-cata-vino/cuantas-bodegas-de-vino-existen-en-chile>

emergentes y actualmente cuenta con bastantes proyectos a desarrollar. En esta región se encuentra la bodega de Cavas del Valle²⁰.

- Región vinícola de Aconcagua. Abarca la V Región Administrativa e incluye los valles de Aconcagua, de Casablanca, de San Antonio y por último el de Marga-Marga. El Valle de Aconcagua cuenta con las mejores condiciones de la región para la producción de vino, altas temperaturas y riesgo bajo de heladas.

El Valle de Casablanca, situado en esta región ofrece condiciones idóneas para la uva blanca con el tipo de cepa chardonnay u otras cepas menos predominantes como sauvignon blanc, el pinot noir y el Merlot. La cepa del riesling, que en Chile se encuentra con dificultad, también crece aquí.

El Valle de San Antonio es uno de los más novedosos en el cual elaboran vinos de alta calidad, donde se encuentran tipos de cepas difíciles de encontrar como pinot noirs y pinot gris.

- Región vinícola del Valle Central. Engloba a las provincias desde Chacabuco de la Región Administrativa Metropolitana, hasta las provincias de Cauquenes y Linares de la VII Región Administrativa. Dentro de ella se encuentran los siguientes valles, Valle del Maipo, Valle del Rapel, Valle de Curicó y Valle de Maule.

La Región vitícola del Valle Central es cuna, en América Latina, de la uva cabernet sauvignon.

El Valle de Maule es la región donde más se concentra el sector y es considerada junto con el Valle de Maipo la cuna de la producción de vino en Chile.

En el Valle del Maipo tuvo origen la producción del vino chileno. Actualmente sigue siendo la región más conocida y alberga las bodegas con más prestigio y más grandes viñas tradicionales de Chile, las que tienen aquí sus sedes principales, aun cuando se están expandiendo cada vez más a otras regiones. Entre ellas cuentan Concha y Toro (la viña más grande de Chile), Santa Rita, Cousiño Macul, Tarapacá,

²⁰ Bodega situada más al norte de Chile, de mayor altitud y con un clima casi desértico en el que predomina el cultivo de Syrah y Moscatel.

Carmen, Barón de Rothschild. Cuenta con una de las mejores condiciones climáticas del país.

De las 10.000 hectáreas de cultivo, 8.000 son para uva tinta (Cabernet sauvignon, merlot, carménère, syrah, cabernet franc y malbec) y el restante para las clásicas cepas de vino blanco chardonnay, sauvignon blanc y semillón.

En el Valle de Rapel se sitúa una de las regiones más prestigiosas y reconocidas a nivel internacional.

El Valle de Curicó cuenta con bodegas de gran tamaño como “Viña San Pedro” (tercera bodega más grande del país).

- Región vinícola del sur. Se extiende desde la VIII Región Administrativa hasta donde las condiciones climatológicas permitan la producción de la vid. Las subregiones que se incluyen son el Valle del Itata, Valle del Bío-Bío y Valle del Malleco.

El Valle de Itata y el Valle del Bio- Bio se caracterizan por la producción de vino simple y vino de mesa, aunque en estos últimos años se está comenzando a producir vino de alta calidad. Predominan cepas rústicas como la del país o moscatel.

La información mostrada con anterioridad demuestra que existen varias opciones de negocio dependiendo de las preferencias que existan por el producto. Dependiendo de las mismas la bodega se instalará en una región u otra.

CHILE'S WINE REGIONS

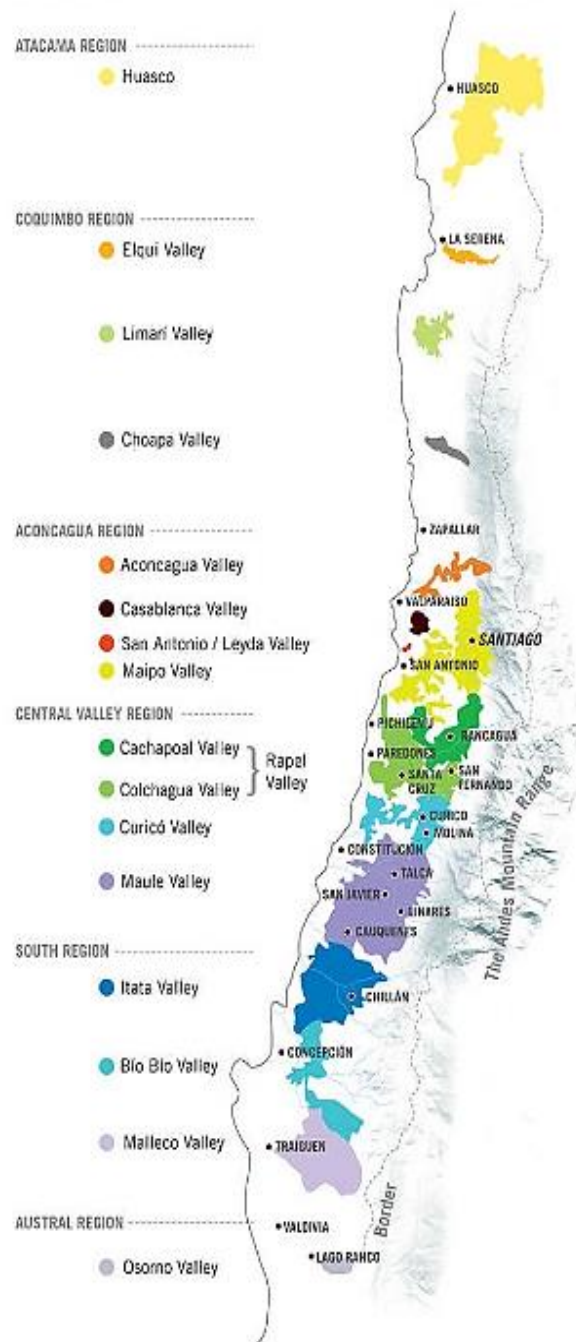


Ilustración 3. mapa de las regiones de vino en Chile.
Fuente: Los vinos del mundo

Si elegimos la especialización en uva blanca nos instalaremos en la Región vitícola de Aconcagua, es especial en el Valle de Casablanca.

Si nuestra preferencia es un vino con procesos de selección novedosos, con gran avance tecnológico, en el cual se cultiven tipos de cepas difíciles de encontrar y de esta manera se obtenga un vino con características muy especiales nos situaremos en el Valle de San Antonio.

Si buscamos historia, prestigio, especialidad en vinos tintos, cepas viejas y clásicas nos instalaremos en la Región vitícola del Valle Central.

Por último, si buscamos gran volumen de producción mediante una uva simple, propia de país, y de esta manera producir gran volumen de vino de mesa nos situamos en la Región vitícola del Sur.

ii. *Tamaño e importancia del sector*

El sector vinícola en Chile tiene bastante peso en la economía, en mayor medida sobre las exportaciones, un elevado porcentaje de las mismas pertenece a este sector. Chile es el país que más vino exporta de todo el continente americano y el cuarto del mundo, con más de un 80% de su producción destinada al mercado internacional.

	enero - diciembre			
	Año 2015	Año 2016	Año 2017	% Variación
Vino embotellado	437,8	451,1	477,2	5,8%
Vino a granel	385,0	401,9	393,9	-2,0%
Mosto a granel (a)	34,1	41,0	26,9	-34,3%
Mosto a granel (b)	136,5	163,8	107,4	-34,4%
Los demás vinos envasados	47,8	48,2	43,4	-10,1%
Demás vinos en envases entre 2 y 10 lts. (c)			19,6	
Vinos espumosos	4,3	5,1	5,4	6,8%
Vinos con pulpa de frutas	4,4	0,9	1,1	16,4%
TOTAL EXPORTACIONES VINOS (a)	913,5	948,2	967,5	2,0%
TOTAL EXPORTACIONES VINOS (b)	1.015,9	1.071,1	1.048,1	-2,2%

*Volumen, millones de litros

Cuadro 14.: Volumen de las exportaciones del sector vitícola. Fuente: Boletín del vino: producción, precios y comercio exterior. Avance a diciembre de 2017. Comparación 2015 - 2016 – 2017

En 2017 se han exportado un total de 1048,1²¹ millones de litros, un 45.53% de dicha cantidad pertenece a la exportación de vino embotellado Denominación de Origen. Supone un ingreso anual de 1.701,278 millones de euros

Pese a existir una disminución en el volumen de las exportaciones el precio medio por litro exportado ha llegado a aumentar en el vino a granel un 51.6% respecto 2015. Con estos datos podemos deducir que, si el volumen de vino a granel exportado ha disminuido, pero en cambio ha aumentado el precio, la calidad de la uva es mayor.

Referido al empleo, el sector vitivinícola genera cerca de cien mil empleos anuales de manera directa.

²¹ Dato procedente de: <http://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/Bvino2018enero.pdf>

Por todo lo mencionado anteriormente se considera que el sector vinícola en Chile tiene una importancia y un tamaño significativo.

iii. Ciclo de vida del sector

El sector vinícola es un sector maduro ya que está claramente definido el producto y el proceso productivo. Esto no significa que no pueda existir innovación en el sector, actualmente se están afianzando otros métodos de producción más industrializados y novedosos. Aportando una importante cifra de facturación y cuantiosos beneficios.

Un objetivo claro de esta fase es alcanzar la eficiencia en todos los aspectos, es decir, añadir valor al producto. Dicho objetivo define perfectamente el sector vinícola.

Para conocer con mayor exactitud el ciclo de vida del producto se debe desglosar el proceso en distintas fases y analizar aspectos como por ejemplo cual tiene mayor impacto sobre el medio ambiente. Las fases más dañinas y por tanto las que hacen peligrar el sector a largo plazo son; la fase de viticultura (por el uso de fertilizantes) y la producción de vidrio para las botellas.

iv. Globalización del sector

El sector vinícola se define de manera clara como un sector no globalizado. Existe gran diversidad de empresas en todo el mundo y no siempre se puede acceder de manera rápida y completa a todos los productos que existen en el mercado del sector del vino.

Lo que sí se puede asegurar es que se trata de un sector muy internacionalizado ya que es fácil conseguir productos de vino importados de otros países. Chile ha tenido gran capacidad para crear marcas y consolidarlas internacionalmente, lo cual ha favorecido su expansión internacional. El modelo elegido por Chile se basa en tener una mayor dimensión empresarial y una gran preocupación por la inversión publicitaria.

El Servicio Agrícola y Ganadero de Chile (S.A.G.) está realizando modificaciones en la normativa que rige la industria del vino, la modificación

más característica en cuanto a globalización se refiere se realizó el 22/06/2013, en el Decreto N.º 78, Reglamento de la Ley N.º 18.455.

Dicha modificación se basa en incorporar un permiso de comercialización de nuevos productos para mejorar la competitividad. Por ejemplo; cóctel de vino, vino parcialmente desalcoholizado, vino desalcoholizado y espumante de baja graduación. Con esto se consigue una mayor competencia a nivel internacional mediante la diversificación de la variedad que pueden ofrecer. Hasta dicha modificación los productores nacionales solamente podían exportar este tipo de vinos debido a que los productores internacionales tenían el beneficio exclusivo de comercializar este tipo de productos en Chile.

El Decreto N.º 464 de la legislación vitivinícola del país, del 14 de diciembre de 1994 divide el territorio chileno en zonas geográficas o denominación de origen, aumentando así la competitividad.

3.3. Análisis de Porter

El análisis de Porter se basa en el análisis de cuatro variables:

3.3.1. La posibilidad de entrada de nuevos competidores

Para determinar la posibilidad de entrada debemos recurrir a la rentabilidad y crecimiento del sector, y con ello, a las barreras de entrada.

Respecto a la rentabilidad, podemos determinar que la rentabilidad media obtenida en 2017 es del 6%²², aunque se pronostica un crecimiento de la misma debido al buen resultado del entorno general y por motivo de las exportaciones, disminuyendo el volumen exportado y aumentando los ingresos procedentes de las exportaciones. Chile obtiene el 9% de la cuota de mercado mundial.

²² Dato de 2017 procedente de: <https://www.coagra.com/noticias/revista-coagra/articulos-destacados/industria-vitivinicola-problematicas-y-desafios>

El crecimiento del sector pronosticado por la asociación Vinos de Chile²³ para los próximos años es el 8%²⁴ en cuanto a precio y el 4% basándonos en el volumen de producción, el cual tiene prioridad. A esto se suma el prestigio del sector del vino en ese país, influyendo tanto en la calidad como en la cantidad. Se considera un buen resultado de crecimiento.

Como ambos resultados son favorables para que exista la posibilidad de entrada de nuevos competidores, se considera un sector atractivo y se deben analizar las barreras de entrada propias de nuestro proyecto.

i. Costes iniciales y escasez de oferta

La creación de una bodega acarrea unos costes y una inversión inicial. Dicha cantidad varía dependiendo del tipo del proyecto a llevar a cabo, teniendo en cuenta el tamaño, la localización y el tipo de propiedad entre otros. La inversión se desglosa en la compra o alquiler del terreno, del edificio y de la maquinaria e instalaciones pertinentes.

Existen dos opciones para introducirnos en el mercado, partiendo de la base de la gran escasez de oferta de instalaciones y terreno con la que cuenta el sector:

- Construcción de bodega nueva: Las ventajas de esta opción son, la independencia total de construcción, elegir el lugar, tamaño, distribución, etc. Y la posibilidad de diversificar la inversión haciendo que los costes iniciales sean menores. Las desventajas serían la existencia de poca oferta de terrenos, pueden existir errores en la ejecución de la bodega y mayores costes de operación.

La recuperación de la inversión será lenta ya que la cepa tarda aproximadamente 3 años en comenzar a dar uva adecuada para producir vino y entre 5 y 10 años en lograr la vinificación óptima. El proceso productivo del vino también es lento, lo que ralentizará en mayor medida la recuperación de la inversión.

²³ Asociación privada sin ánimo de lucro que representa a los productores de vino en Chile

²⁴ Dato procedente de Estrategia 2020, plan de mercado interno:

http://www.winesofchile.org/es/system/files/files_studies_reports/Estrategia%20-%20Plan%202020%20Mercado%20Interno%20-%20Final%20%281%29.pdf

- Compra de bodegas antiguas: Esta opción cuenta con una mayor rapidez en la recuperación de la inversión puesto que se obtienen ingresos desde el momento inicial, lista para usar. Pero por otro lado encontramos, una posible baja calidad de las instalaciones con un escaso avance tecnológico, se exige realizar la inversión en el momento actual, alto coste de mantenimiento, distribución acotada, poco flexible y acarrea un mayor coste puesto que en el precio de compra aparece el precio de coste más las expectativas de beneficio de la bodega.

Otro dato que destacar es que el precio del terreno variará en función de la localización. Precios más económicos en la zona sur que en la zona norte debido a la peor conexión con el mercado que ofrece la zona sur.

ii. Efecto experiencia, know-how.

Considerado un factor de gran importancia, nuestro proyecto tendrá carencia del mismo, en cuanto al funcionamiento del mercado del sector del vino chileno y en cuanto experiencia pasada en el sector. Por este motivo se considera una barrera de entrada y una amenaza para nuestra idea de negocio.

Chile cuenta con una larga historia en este sector. El efecto experiencia nos ayudará tanto en la visión comercial, hablando de reputación frente al cliente, como en producción, consiguiendo ahorrar mayores costes.

El efecto experiencia se puede suplantar con la alianza de expertos o trabajadores que cuenten con grandes conocimientos.

iii. Diferenciación del producto

El vino es considerado un producto difícil de diferenciar para el consumidor medio. Por este motivo, la competencia será mayor entre las bodegas, siendo más complicado entrar en el mercado de manera diferenciadora.

En el sector vitícola chileno predominan las siguientes categorías de uva:

- Sauvignon blanc: Predominante en el norte y este de Santiago, es la variedad de uva blanca más conocida del mundo.

- Chardonnay: Es considerada la mejor cepa de vino blanco del mundo, se encuentra en todos los países. En Chile, el Valle de Casablanca ofrece condiciones óptimas para el cultivo de este tipo de uva.
- Riesling: Tipo de uva blanca con gran fama mundial, sin embargo, el papel que juega en Chile es intrascendente ya que necesita climas fríos y el clima predominante en Chile es caluroso y soleado. Los productores más innovadores y arriesgados cultivan riesling.
- Cabernet Sauvignon: Se trata del tipo de uva tinta más común y longeva de Chile, es considerada una excelente materia prima. Predomina en la Región del Valle Central.
- Merlot: Cuenta con los mismos orígenes que cabernet Sauvignon, es considerada la “hermana menor” ya que cuenta con menor calidad y se utiliza para la producción de vino de mesa. Segundo tipo de uva más cultivada en Chile.
- Carménère: También llamada “uva roja”, se trata de la marca registrada de los vinos chilenos ya que a pesar de que su origen es francés en Chile han encontrado ejemplares auténticos de esta cepa. Se produce en viñedos al sur de Santiago a gran nivel. Chile es el único país que cuenta con este tipo de uva, cayó en el olvido, pero actualmente está siendo recuperada por los bodegueros del país.
- Syrah: Uva no muy productiva, pero a cambio, de gran calidad. Antiguamente era considerada una uva de baja calidad, actualmente pasa todo lo contrario. La elaboración de Syrah es complicada ya que las vides necesitan una variación escasa del clima.
- Pinot Noir: Se trata de un tipo de uva que reacciona extremadamente sensible a variaciones de temperatura, tipos de suelos, poda, la forma de cómo se cría, por lo cual es considerada la cepa más “caprichosa” del mundo. Debido a estos motivos se produce más bien poco pinot noir en Chile, a pesar de que la cepa gusta del sol cálido y de suelos calcáreos delgados y de buena permeabilidad, condiciones típicas del valle central de Chile. Existe una variación de este tipo de uva llamado Pinot gris.

A continuación, se muestra un gráfico de la producción de vino por variedades en el año 2017.

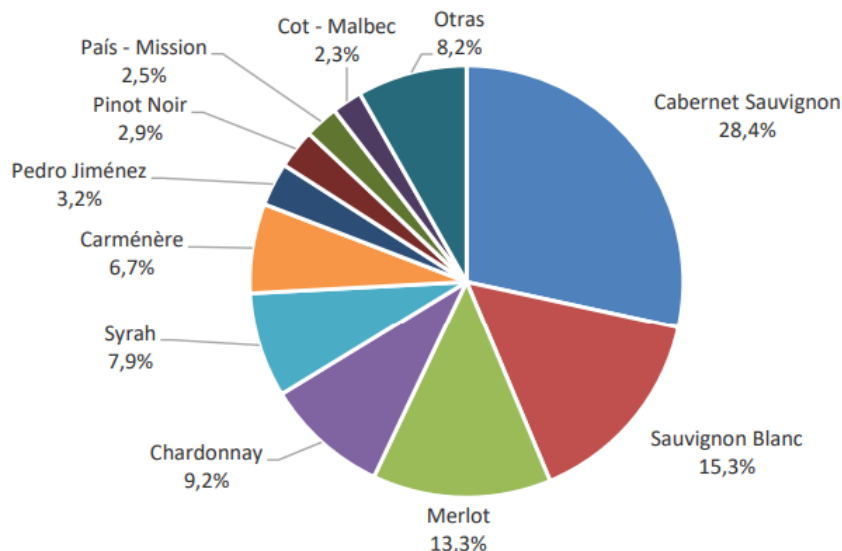


Ilustración 4. Cantidad de uva plantada, según los distintos tipos. Fuente: ODEPA

iv. Condiciones climatológicas.

Chile cuenta con un clima muy favorable para el cultivo de la vid. Se caracteriza por ser mediterráneo con lluvias concentradas durante el invierno y una estación seca entre primavera y verano. La producción de vino depende directamente del entorno ambiental ya que la uva adquirirá unas características propias dependiendo del lugar de cultivo.

El Océano Pacífico actúa como medio moderador del efecto del cambio climático, sin embargo, sigue contando con ciertos fenómenos medioambientales de gran importancia.

La “Corriente el Niño”, es uno de ellos, un fenómeno marino que se produce cada cierto tiempo y consiste en el calentamiento de manera anormal del agua del mar, la consecuencia más notable es el ascenso de las temperaturas.

Existe otro fenómeno ambiental que también afecta a Chile y consiste justamente en lo contrario a la “Corriente el Niño”. Se llama “Corriente la Niña”, ocurre nuevamente cada cierto tiempo y consiste en el enfriamiento de la

temperatura del agua del mar, consiguiendo un enfriamiento de las temperaturas.

Como se ha mencionado con anterioridad la variedad de uva Pinot noir y Syrah tienen un cultivo más delicado, por lo que este tipo de fenómenos las afectará en mayor medida, aspecto a tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de qué tipo de uva producir.

Las condiciones climatológicas no son predecibles, pero se considera oportuno analizarlas para poder obtener un análisis general de las condiciones del país.

3.3.2. Productos sustitutos

Entre los productos sustitutos podemos encontrar bebidas alcohólicas de baja graduación y bebidas que sirven de acompañamiento en la comida.

En primer lugar, las principales bebidas alcohólicas sustitutas en Chile son: cerveza y pisco sour²⁵.

En cuanto al mercado nacional el consumo de bebidas alcohólicas en el país es de 6,4 litros per cápita, según reveló un reciente estudio elaborado por la Asociación Pro Consumo Responsable de Bebidas Espirituosas (Aprocor) y la Asociación de Productores de Cerveza de Chile (Acechi). Ese informe también mostró que los chilenos habían disminuido el consumo de destilados, no así el de los vinos, que aumentó sustancialmente.

El consumo de cerveza ha pasado de 25 litros per cápita en el año 2002 a 46 litros en 2016. Se prevé que el consumo de cerveza chileno siga creciendo debido al aumento de productores, la innovación y la diversificación de la oferta.

El consumo de vino en Chile ha experimentado un crecimiento del 7% respecto 2016. Según una proyección del Euromonitor el consumo de vinos seguirá en aumento en los próximos años.

²⁵ Cóctel preparado con pisco y zumo de limón. La denominación proviene de la unión de las palabras «pisco» (un tipo de aguardiente de uvas) y «sour» (en referencia a la familia de cócteles que utilizan limón como parte de su receta). Está incluido en las gastronomías de Perú y Chile.

En cuanto al mercado internacional el mercado del vino tendrá una tendencia constante o un crecimiento leve, las fluctuaciones son comunes en el mercado del vino, siempre que se trate de valores pequeños.

En segundo lugar, entre las bebidas no alcohólicas podemos encontrar todo tipo de bebidas azucaradas ya que Chile se ubica como el país con mayor consumo de bebidas azucaradas per cápita del mundo.

3.3.3. Poder de negociación

En cuanto a los clientes el grado de concentración es muy reducido debido a la gran cantidad de vino exportado y el número tan elevado de empresas productoras de vino. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es bajo.

Es necesario mencionar que el producto tiene un coste mayor para el consumidor debido a los impuestos aplicados al mismo. La última modificación del impuesto a las bebidas alcohólicas realizado el 24 de enero de 2014 lo sitúa en un 20,5%²⁶ para vinos destinados al consumo, comprendidos los vinos gasificados, los espumosos o champaña, los generosos o asoleados, chichas y sidras destinadas al consumo, cualquiera que sea su envase, cervezas y otras bebidas alcohólicas, cualquiera que sea su tipo, calidad o denominación. Es muy probable que este impuesto se incremente en los próximos años, pero el vino puede conseguir excluirse de la subida debido a la presión de productores y la fuerza del sector del vino, ya que se trata de uno de los sectores más importantes del país. Este impuesto recae de manera completa sobre el consumidor, pudiendo reducir la demanda si la tasa impositiva es elevada.

Los distribuidores, en cambio cuentan con gran poder de negociación, el número de empresas distribuidoras es menor y es una figura totalmente necesaria para las bodegas. Dicho poder se debe también a que el vino es un producto poco diferenciado.

²⁶ Dato del 4-01-2016:

http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/impuestos_indirectos.htm

En lo referente a los proveedores hay que diferenciar entre varios tipos de relación proveedor – empresa.

- i. Si la bodega produce su propia uva. Nos encontramos ante una estrategia de integración vertical. Solamente dependeremos de los proveedores para obtener productos destinados al cuidado de la uva y necesarios para el proceso productivo, en este caso, los proveedores no contarán con mucho poder de negociación.
- ii. Si la bodega compra la uva. El proceso de compra de uva se realiza mediante contratos a largo plazo con los proveedores. De esta manera no existe un poder abusivo por alguna de las partes. Suele existir una relación negociadora entre el proveedor y la bodega.

El precio de la uva viene determinado por la cosecha de ese año, si se trata de una cosecha escasa el precio de la uva será elevado, en caso contrario el precio será menor. Por este motivo los proveedores no cuentan con gran poder de negociación ya que el precio lo determina en gran parte el mercado.

El círculo de proveedores es estrecho porque solamente podremos acceder a viñas que se encuentren dentro de la región donde se asienta la bodega, que debe tener al menos un 75% de una uva determinada para ser considerada de cierta denominación de origen.

Los proveedores en múltiples ocasiones se asocian creando empresas distribuidoras de uva. En Chile podemos encontrar Agrofruit, una empresa situada en el Valle de Aconcagua, en la Región de Valparaíso. De esta manera el proveedor intenta aumentar su poder de negociación frente a las bodegas y crear una imagen de calidad y confianza.

3.3.4. Grado de rivalidad

El número de bodegas en Chile es aproximadamente de 340 a lo largo de todo el país y con un tamaño similar. Para determinar con mayor exactitud el grado de rivalidad se deben definir las siguientes variables:

- i. Velocidad de crecimiento del sector: Como se ha mencionado anteriormente se espera un mayor crecimiento para los próximos cinco años, por lo que la rivalidad se verá incrementada.
- ii. Las barreras de entrada son de una importancia considerable debido a la escasez de oferta de terrenos e instalaciones.
- iii. El producto final es de difícil diferenciación, incrementando así el grado de rivalidad.
- iv. Es un sector poco concentrado, el número de empresas es elevado, con un tamaño y producción similar. Aumenta el grado de rivalidad.
- v. Barreras de salida. La principal dificultad a la que se enfrenta una bodega es el contrato a largo plazo con los proveedores, en caso de comprar la uva. El resto de las barreras se traducen en las instalaciones, maquinaria y cultivos, los cuales se pueden transmitir fácilmente a otro comprador ya que no exige ningún tipo de requisito el cambio de propiedad.

3.3.5. Análisis del resultado

Finalizado el análisis del sector se mencionan los resultados obtenidos en dicho apartado. La empresa se enfrentará a una serie de amenazas y oportunidades que debe tener en cuenta para la toma de sus decisiones. A continuación, se ordenan de mayor a menor impacto en nuestra idea de negocio.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Costes iniciales y escasez de oferta	Sector rentable y con crecimiento esperado
Efecto experiencia, know – how	Escaso poder de negociación de los consumidores
Escasa diferenciación del producto	Importante tamaño e importancia del sector
Productos sustitutivos	No existen grandes barreras de salida
Elevada rivalidad	
Condiciones climatológicas	

Cuadro 15. Oportunidades y amenazas del sector vinícola

Las amenazas más significativas que se han obtenido son las barreras de entrada a las que se enfrenta el sector. En especial, la escasez de oferta de terrenos que existen para construir, reduciendo la cartera de opciones, de las dos opciones analizadas, la que ofrece mayores facilidades es la compra de una bodega ya existente. Otra barrera de entrada de la cual si nos podemos defender es el efecto know- how, no contamos con experiencia en el sector ni somos empresarios nacionales, resultando una desventaja respecto nuestros competidores, pero podemos crear una plantilla que si pueda ofrecer la experiencia necesaria en este sector. El aumento del consumo de productos sustitutivos nos afecta de manera negativa, provocando una posible pérdida de cuota de mercado, en cambio, si la subida de impuestos a las bebidas alcohólicas prevista para los próximos años excluye finalmente al sector vinícola, frenará el consumo de los productos sustitutivos e incentivará la demanda de nuestro producto, generando una posible oportunidad. Las evoluciones de las condiciones climatológicas suponen una amenaza para nuestra empresa, pudiendo afectar a nuestra materia prima, pero en este caso, no nos podemos defender.

Las oportunidades obtenidas en el análisis del sector se basan en un buen pronóstico de crecimiento y rentabilidad, disminuyendo la posibilidad de fracasar con nuestro proyecto, dicho fracaso se reduce todavía más al conocer que no existen barreras de salida importantes que puedan conllevar un mayor

coste para el proyecto. El escaso poder de negociación de los clientes permite poder incrementar el precio de la botella cuando veamos peligrar el margen de beneficios, esto supone gran oportunidad y estrategia de ventas para la empresa.

Como conclusión al análisis de Porter consideramos que la creación de una bodega en Chile y la entrada en el mercado es complicada. El grado de rivalidad es muy alto entre las bodegas del país y en segundo lugar del resto del mundo. Nuestro proyecto debe hacer frente a una competencia internacional, por el gran peso del producto exportado, por lo que será todavía más complicada la creación de un hueco en el mercado.

El aumento del consumo privado pronosticado provocará un aumento de demanda, el consumidor accederá a productos de mayor calidad, por los que estará dispuesto a pagar un precio más elevado. Por este motivo, es importante cuidar la calidad del vino e intentar innovar en el proceso productivo, pero manteniendo las raíces propias del país para conseguir una diferenciación que cree fidelidad entre los consumidores.

4. CONCLUSIONES

He realizado un estudio de viabilidad para la creación de una bodega en Chile. El motivo principal por el que he seleccionado esta temática para el Trabajo de Fin de Grado es el estrecho vínculo existente entre la viticultura y mi espíritu emprendedor. Pero no basta con esto, por este motivo ofreceré a continuación las conclusiones globales obtenidas en el trabajo para así poder tomar una decisión final adecuada.

Se ha obtenido un resultado favorable en la puesta en marcha del proyecto.

El entorno general chileno experimentará una tendencia creciente, mejorando la economía del país, la renta personal y familiar permitiendo el acceso a productos de mayor calidad, como será exactamente nuestro producto. Acompañado de un mejor escenario externo, una recuperación de las expectativas y unas buenas condiciones financieras.

El sector vinícola muestra una rentabilidad y un crecimiento esperado elevado, favoreciendo la entrada en el sector. Pese a existir aspectos desfavorables en la creación de una bodega, ser inversores extranjeros facilitará la tarea de financiación.

Una vez tomada la decisión de entrada en el mercado se muestran las distintas oportunidades con las que se cuenta.

La idea es crear una bodega de tamaño mediano, especializada en calidad y no en volumen de producción, dando mucha importancia a las raíces propias del país. Orientada a un cliente que no posea una sensibilidad excesiva al precio, y por supuesto, orientada tanto al mercado nacional como internacional.

El deseo de obtener una posición importante en el mercado internacional hace rechazar la decisión de asentarse al sur del país ya que ofrece peores conexiones comerciales. Descartamos situar el proyecto en la Región Vinícola del Sur.

Situarnos en la Región más al norte del país no nos proporciona ventajas en exceso. Posee pocos recursos, por lo que la oferta de terreno es más escasa que en otras regiones, otorgando mayor dificultad y coste en la puesta en marcha. La ventaja económica que proporciona ser la primera cosecha en recogerse no nos beneficia dado que la producción de materia prima obtenida se empleará en su totalidad en el proceso productivo y no en la venta. Rechazamos la implantación de la bodega en la Región de Atacama.

Asentarse en una región emergente e innovadora nos lleva directamente a descartar la idea de comprar una bodega ya existente, al tratarse de una zona naciente no existirá gran oferta de negocio y tenemos la necesidad de emplear procesos productivos que conlleven gran avance tecnológico. En cambio, la elección de una región con estas características facilita la obtención de un vino más especial, con tipos de cepas menos comunes, creando de este modo una fidelidad en el consumidor. En contraposición existirá un riesgo mayor, tanto en inversión como en materia prima. El tipo de uva Carménère o “uva roja”, con gran prestigio tanto en el país como fuera de él podría ser un tipo de uva adecuado si se toma la decisión de implantarse en la Región vinícola de Coquimbo.

Región vinícola de Aconcagua. Ofrece las mejores condiciones para la producción de uva blanca, reduciendo el riesgo de pérdida de la cosecha. Centrar la producción en un solo tipo de uva, en este caso uva blanca, permite la obtención de un vino más específico, el cual puede alcanzar una calidad superior al de una bodega con producción mixta, pero, por otro lado, reduce la cuota de mercado no pudiendo acceder a una variedad de vino tan importante como el vino tinto. En esta Región se plantan tipos de uva tipo de uva tinta que conllevan cierta dificultad y requieren de experiencia en el sector que no hagan peligrar la cosecha. Nuestro tipo de proyecto no goza de experiencia como ya hemos mencionado anteriormente, complicando la decisión de implantarse en esta región.

Por último, la Región vinícola del Valle Central, es la que más ventajas ofrece. Permite la producción mixta ya que, aunque abunde más el cultivo de uva tinta existe producción rentable de uva blanca. Con ello conseguimos la especialización en uva tinta, accediendo de esta forma al tipo de vino que más se consume hoy en día. Y, por otro lado, conseguimos completar la gama de productos ofreciendo vino blanco. De esta manera logramos llegar a más consumidores. En cuanto a la propiedad, la oferta de terreno es mayor ya que se trata de la región con más historia y antigüedad, albergando así el mayor número de bodegas y más prestigiosas. La cercanía a Santiago de Chile proporciona una ventaja para ahorrar costes de distribución y facilita los enlaces comerciales de ámbito nacional e internacional. Como aspecto negativo existe una rivalidad mayor que en otras regiones, por motivo del número de bodegas y el prestigio e historia de las mismas. Por consiguiente, es preferible adquirir una bodega existente a construir de cero, al ser la región que más bodegas alberga el terreno libre para construir una bodega nueva será muy escaso, pero, por el contrario, la oferta de bodegas existentes será mayor que en el resto de regiones, considerando así está la mejor opción.

El estudio de viabilidad finaliza en este punto ya que la siguiente fase trataría de analizar ofertas de negocio concretas y sería necesario estudiarlas desde el país donde se realizará la actividad en un futuro, como es obvio, no se contaba con los medios necesarios para concluir esta fase.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Libros y artículos
 - Gilbert Ceballos, Jorge (2014): *Chile país del vino*. Editorial Universitaria.
 - Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006): “*El Entorno*”. Madrid, Pearson (ed.), Dirección estratégica, 7º Edición, pp 64-120
 - Llorente Olier, José Ignacio (2013): *Análisis de viabilidad empresarial*. Editorial Centro de Estudios Financieros, España.
 - Philipo Pszczólkowski T. (2015): *Carmenère. Invención, desarrollo y terroir*. Editorial académica española. España.

- Referencias procedentes de Internet
 - Alarcón Montero, Luis (2016): “Análisis para la Industria del Vino”. Universidad de Chile. Facultad de Economía y negocios.
Disponible en:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140882/Tesis%20final.pdf?sequence=1>
 - Aprender de vino (2015): “Chile: Regiones del vino (II)”.
Disponible en: <http://www.aprenderdevino.es/regiones-vino-chile/>
 - Araneda Largo, René: “Estrategia 2020. Mercado Interno” Vinos de Chile.
Disponible en:
http://www.winesofchile.org/es/system/files/files_studies_reports/Estrategia%20-%20Plan%202020%20Mercado%20Interno%20-%20Final%20%281%29.pdf
 - Banfi Piazza, Silvio y Riveros Villegas, Patricio. (diciembre de 2015). “El sector vitivinícola nacional: una visualización de la situación mundial, la estructura productiva y la evolución de las exportaciones”. ODEPA, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile.
Disponible en:
<http://static.elmercurio.cl/Documentos/Campo/2015/12/23/2015122394537.pdf>

- Ismael Oliva, B., Fabián Chanqueo, C. y Rodrigo Carrasco, G.: “Grupos Estratégicos en la Industria Vitivinícola Chilena”. Universidad de Chile.
Disponible en:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127410/149%20Oliva.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Gobierno de España: “Chile. Datos útiles.”
Disponible en:
<http://www.exteriores.gob.es/Embajadas/SANTIAGODECHILE/es/VivirEn/Paginas/Establecerse.aspx>
- ODEPA, Ministerio de Agricultura. Gobierno de Chile. “Boletín del vino. Enero 2018”.
Disponible en: <http://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/Bvino2018enero.pdf>
- Oficina Económica y Comercial de España en Santiago de Chile (abril 2018): “Informe económico y comercial, Chile”.
Disponible en:
<file:///C:/Users/ana/Downloads/DOC2016628166.pdf>
- Vinos de Chile (2014): “Código de Sustentabilidad de la Industria Vitivinícola Chilena. Reglamento general | Versión 3.0/12.2014”.
Disponible en:
http://www.sustentavid.org/en/imgmodulo/imagen_producto/23B.pdf
- Vinos de Chile (2016): “Memoria anual 2016. Vinos de Chile”.
Disponible en:
http://www.winesofchile.org/en/system/files/files_studies_reports/montaje%20memoria-web.pdf