

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



“Nuevos desafíos para la Industria vitivinícola chilena: Estrategias para mantener y mejorar su posicionamiento en el mercado internacional.”

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesora Guía: Sra. Luz Arévalo González

HILDA MARÍA DÍAZ CALDERÓN

Viña del Mar, 2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre en especial por empujarme siempre a cumplir mis metas y objetivos en la vida y entregarme su apoyo desde el primer día.

A mi padre y familia por confiar en mis capacidades y motivarme a continuar profesionalizándome.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Enzo por ayudarme en las ideas de estudio para esta tesis, y por acompañarme en este camino. Así mismo también agradecer a mi profesora guía Luz Arévalo por su apoyo, comprensión y colaboración en cada una de las etapas de este trabajo.

A mis padres por su apoyo incondicional y a mis amigos del Programa: Victoria, Ximena, Carolina, Nicole, Claudio, Fabián y Franco por todo lo compartido durante este desafío.

INDICE

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	5
1.1.- PERSPECTIVA DEL MARKETING	5
1.1.1 <i>Estrategia de Marketing</i>	6
1.2.- POSICIONAMIENTO	7
1.3.- MERCADO	10
1.3.1 <i>Estrategia de Mercado</i>	12
1.4.- PERSPECTIVA ECONÓMICA	21
1.4.1 <i>Apertura económica</i>	21
1.4.2 <i>Acuerdos bilaterales</i>	22
1.4.3 <i>Producto Interno Bruto, PIB</i>	23
1.4.4 <i>Globalización económica</i>	25
1.4.5 <i>Apertura comercial chilena</i>	29
1.4.6 <i>Política macroeconómica</i>	30
1.5.- ESTRATEGIA COMPETITIVA	31
CAPITULO II: EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA EN CHILE	35
2.1.- INDUSTRIA VITIVINÍCOLA EN CHILE	35
2.1.1 <i>Historia y características generales</i>	35
2.1.2 <i>Desarrollo de la industria y mercado</i>	37
2.2.- ANÁLISIS ECONÓMICO	41
2.2.1 <i>Características generales de los instrumentos relacionados.</i>	42
2.2.2. <i>Aportes al PIB</i>	44
2.3.- COMPORTAMIENTO EN EL CONSUMO DE VINO	45
2.4.- CRISIS	47
2.4.1 <i>Principales factores</i>	47
CAPÍTULO III ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA EL LEVANTAMIENTO Y POSICIONAMIENTO DEL VINO CHILENO COMO UN PRODUCTO RELEVANTE DE EXPORTACIÓN	49
3.1.- ESCENARIO ACTUAL: PRODUCTORES FRENTE A LA CRISIS	49
3.2.- ANÁLISIS ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA.	50
3.3.- ANÁLISIS FODA INDUSTRIA Y PRINCIPAL EMPRESA EXPORTADORA.	53
3.4.- EFICIENCIA DE LOS INSTRUMENTOS ASOCIADOS.	58
3.5.- RESULTADOS.	66

CONCLUSIONES	69
REFERENCIAS	71
TABLAS	76

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

FIGURA 1.1 Modelo 5 Fuerzas de Michael Porter	32
FIGURA 3.1 FODA Industria chilena del vino	53
FIGURA 3.2 FODA Viña Concha y Toro	56

RESUMEN

Chile hoy se presenta ante el mundo como un país multidisciplinario y un potencial polo de desarrollo industrial y económico, tras su apertura a través de tratados de libre comercio exportando e importando los más diversos productos. Uno de ellos es el vino, bebida que reúne historia, cultura y tradiciones y que busca posicionarse en los más altos estándares mundiales, compitiendo con grandes productores como España y Francia.

La industria vitivinícola ha evolucionado notoriamente en Chile y su exportación ha significado grandes reconocimientos a nivel mundial por su calidad y precio.

Lamentablemente los últimos años se ha visto afectado por crisis tanto internas como externas. Por un lado enfrentándose al bajo consumo nacional y las heladas que afectaron la producción, y por el otro la crisis en Europa. Frente a esto es importante incentivar la producción de vino a través de la inversión y apoyo que merece por ser un poderoso elemento de proyección extranjera, generando un reconocimiento mundial de su riqueza natural, entorno y calidad de producción

Queda así una importante tarea en la creación de estrategias de posicionamiento y desarrollo de la industria.

Palabras claves: Imagen país - Desarrollo de la Industria – Crisis – Estrategias

ABSTRACT

Nowadays Chile stands for the world as a multidisciplinary nation and potential pole for industrial and economic development and after its opening through FTAs exporting and importing the most diverse products. One of them is wine, a drink that gathers history, culture and traditions and even tries to find a way to place itself at the highest world standards, competing with big producers like Spain and France.

The wine industry has notoriously evolved in Chile and its export has won a lot of awards worldwide for its quality and price.

Unfortunately, recent years have been affected by internal and external crisis. On one hand dealing with the low domestic consumption and frosting that affected the production and on the other hand the crisis in Europe. Against this, it is important to encourage the production of wine through investment and support that deserves for being a powerful element of foreign impact, generating worldwide acknowledgement of its natural resources, environment and quality of production.

Moreover, it is an important task to create and develop strategies for the industry to position it in the best way.

Keywords: Image country - Industry Development - Crisis – Strategies

INTRODUCCIÓN

La apertura a nuevos mercados, y el posicionamiento de Chile como marca de calidad en productos de exportación, permiten hacer del país un mercado competitivo y generar crecimiento económico.

El vino, como producto posicionado en países extranjeros, aporta valor agregado en términos de expansión hacia el mundo, provocando interés de productores nacionales como extranjeros, nuevos inversionistas y actividades relacionadas al turismo e investigaciones agrícolas.

La industria vitivinícola en Chile enfrenta hoy una transformación como respuesta a la crisis experimentada en el último periodo (2013 – 2014), producida principalmente por las heladas en el Valle de Casablanca, generando pérdidas entre el 20% y hasta 50% de la producción, sumado a una baja en el consumo de vino a granel debido a la mayor producción de países como España, Argentina y Australia, afectando de esta manera a la exportación de un producto que ha logrado posicionarse en el mercado internacional, pero que actualmente pierde terreno por la ampliación de la industria con nuevos competidores.

Para esto, los viñateros han buscado crear alianzas estratégicas para consolidar stocks o bien abrir nuevos mercados, por ejemplo complementando la oferta de vinos mediante la compra de bodegas con problemas financieros y que deseen desprenderse de la operación.

Sin embargo, más allá de las propuestas por parte de productores, carecen de un estudio en base a tendencias desarrolladas actualmente para el consumo de este producto, además de la falta de comprensión del comportamiento del consumidor y las técnicas de producción y venta de los nuevos competidores.

El actual escenario internacional de la industria y el comercio generan un escenario de incertidumbre que dificulta la proyección de las exportaciones, principalmente porque para Chile, no existe certeza en base a la capacidad de la industria nacional por mantener un ritmo de expansión en esta materia específicamente.

Por otro lado, el consumo interno ha presentado importantes bajas durante los últimos años, generando así otro ítem preocupante a la hora de comercializar el vino y crear un valor para el consumidor desde el mismo sector productivo.

Un factor a destacar son también los bajos precios en relación a otros sectores de la industria, ya que los consumidores hoy optan por vinos “Premium” o de más alto valor, lo que demuestra además que la sociedad posee mayores ingresos y con ello buscan satisfacer otras inquietudes.

En base a todo lo anteriormente expuesto es que el presente estudio pretende demostrar que a través de la utilización de herramientas de marketing, estrategias de mercado, análisis económico y estrategia competitiva es posible generar propuestas de mejoramiento que permitan sobrellevar la crisis e incrementar la presencia de Chile a nivel mundial a través de un producto que cada día, a través de diversas técnicas busca crear nuevas experiencias gastronómicas y socioculturales incorporando elementos de identidad.

El objetivo general de la presente tesis es analizar estrategias de posicionamiento del vino chileno para potenciar su producción y ventas en el mercado internacional a través de la exportación.

Los objetivos específicos son:

- Contextualizar en base a conceptos de marketing, economía y estrategia.
- Presentar antecedentes de la exportación del vino chileno, principales mercados y estudio económico por períodos.
- Analizar el mercado nacional del vino.
- Analizar las tendencias del mercado en consumo de vino.
- Evaluar las actuales estrategias de posicionamiento en el mercado internacional y proponer mejoras.

Con respecto a las preguntas de la investigación, se detallan a continuación,

- ¿Qué se entiende por estrategias de posicionamiento?
- ¿Cuáles han sido las estrategias utilizadas para el desarrollo de la industria?
- ¿Cuáles son las principales características del mercado de la industria vitivinícola en Chile?
- ¿Cuáles son las principales empresas chilenas exportadoras de vino?
- ¿Con que países compite Chile en la comercialización del vino?
- ¿Qué factores incidieron en la reciente crisis del vino?
- ¿Cuál es la estrategia para superar la crisis? ¿Son éstas efectivas?
- ¿Cómo afecta la nueva Reforma Tributaria en la comercialización del producto?
- ¿Posee Chile un pronóstico favorable en su continuidad como un importante comercializador de vino en el mundo?

Según el planteamiento del problema, esta investigación será de tipo Analítica Descriptiva, enfocada a conocer las características y funciones de la producción de vino en Chile, y su comercialización en el país y el extranjero, y analizar la reciente crisis. Para ello se utilizarán instrumentos de investigación, tales como publicaciones, análisis de estudios relacionados y revisión bibliográfica en el tema de metodología de la investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se exponen los principales conceptos que permitirán contextualizar el desarrollo de esta tesis.

Se busca responder a preguntas relacionadas al mercado, estrategias para su desarrollo y posicionamiento.

Para ello entonces, el análisis a continuación se sustenta desde el punto de vista del marketing, los aspectos económicos y modelos estratégicos que permitirán entregar las herramientas necesarias para el desarrollo de este estudio.

1.1.- Perspectiva del Marketing

El marketing surge de una planeación y ejecución detallada. Las actividades del marketing se adaptan y con ello también se reformulan en el tiempo de acuerdo a las necesidades de una industria. Según Kotler, consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas de la sociedad, o de forma simple en satisfacer necesidades de forma rentable, es decir, transformar la satisfacción de necesidades individuales o sociales en oportunidades de negocio rentables.¹

En términos formales, la American Marketing Association (Asociación Americana de Marketing) lo define como una función organizacional y un conjunto de

¹Philip Kotler - Kevin Lane Keller (2006), Libro: Dirección de Marketing (pág.5)

procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio.

De esta manera, el marketing resulta útil en al menos 10 rubros: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Para el caso de este estudio, el rubro a comprender es el de los bienes, donde se involucran productos alimenticios frescos, enlatados, envasados o congelados. En este punto la producción del vino en Chile forma parte de un conglomerado de esfuerzos de marketing, tanto de las empresas como el país que permitan generar mayores volúmenes de ventas a través de la exportación, que como se verá más adelante contiene un rol fundamental en el desarrollo económico nacional.

1.1.1 Estrategia de Marketing

Una estrategia de marketing deberá esencialmente responder a la pregunta “¿por qué sus clientes deberían comprar su producto (o servicio) y no el de su competidor?” Posterior a ese análisis se deberá generar el mix de marketing o “4 P” (producto, plaza o distribución, promoción, precio), el que involucra, la oferta, posicionamiento y marca que lo diferenciarán de sus competidores y así, adaptar a su medida las estrategias de marketing para el producto o servicio de una determinada empresa.

Las estrategias serán fundamentales para el desarrollo de esta investigación y posterior propuestas, ya que en base a estas se desea levantar y posicionar el vino chileno como un producto relevante en términos de productos de exportación.

Un factor determinante en la estrategia es poder diferenciar la oferta. Por ejemplo, las diferencias físicas de un producto pueden ser: forma, características, calidad del desempeño, calidad general, duración, confiabilidad, capacidad de reparación, estilo, diseño.²

1.2.- Posicionamiento

Posicionar y desarrollar la marca de una oferta son considerados factores adicionales a la estrategia de marketing. “El término posicionar significa determinar el beneficio central del producto y comunicarlo a sus compradores objetivos”³

Por otro lado, la marca de un producto implica un conjunto de elementos tales como: término, señal, símbolo, diseño o la combinación de estos, lo que permite identificar la oferta y diferenciarla de los competidores.

En resumen, las empresas a través de los puntos antes señalados, atienden las necesidades de los consumidores, a través de la oferta de una propuesta de valor, ofreciendo de este modo un conjunto de ventajas por sobre el producto de la competencia.

²Entendiendo el marketing, soluciones prácticas para los desafíos del día a día, Harvard Business Press. (Pág 45)

³Ibid

“Una oferta tendrá éxito si promete valor y satisfacción al comprador potencial. El comprador elige entre las diferentes ofertas en función del valor que percibe en ellas”⁴

Por otro lado, Kotler indica que la estrategia de posicionamiento en torno a disciplinas de valor, puede ofrecer diferentes puntos de vista, ya que en algunas definiciones, el posicionamiento requiere de diferencias y similitudes entre las marcas y que éstas la vez se comuniquen. El autor señala además que es menester definir un marco de referencia que permita identificar el mercado meta y el de la competencia, así mismo asociar los ideales sobre diferencias y similitudes entre marcas. En él se debe definir el marco de referencia competitivo para el posicionamiento de una marca y para ello se debe comenzar por determinar la categoría de los productos o conjuntos de estos, con los que compite una marca, e identificar cuáles de ellos son sustitutos adecuados.

“Las decisiones de definición del mercado meta suelen ser determinantes del marco de referencia competitivo de la empresa. La decisión de atender a un determinado tipo de consumidor define la naturaleza de la competencia”⁵

Luego de identificar y desarrollar el marco de referencia competitivo para la estrategia de posicionamiento a través de la definición del mercado meta y la

⁴ Philip Kotler - Kevin Lane Keller (2006), Libro: Dirección de Marketing (pág.25)

⁵Ibid (pág.311)

naturaleza de la competencia, se deben definir las asociaciones de diferencias y similitudes apropiadas.

Por un lado, las diferencias corresponden a las ventajas en las cuales los consumidores vinculan una marca y la valoran de manera positiva, y de la cual creen los competidores no poseen las mismas características.

Por otro lado, las similitudes corresponden a aquellas asociaciones que no son necesariamente exclusivas de la marca, sino que más bien comparten ciertas características. Corresponden a dos factores; categoría de productos o servicios y competencia.

Existen tres modos de transmitir la categoría a la que pertenece una marca⁶:

1. Resaltar las ventajas que ofrece la categoría de pertenencia.
2. Comparar con otros ejemplos.
3. Utilizar un identificador de producto

.Así también, los factores de similitud están motivados por la necesidad de pertenencia a una categoría y de invalidar los factores de diferenciación de la competencia. A la hora de seleccionar los factores de diferenciación es importante tener en cuenta que éstos deben ser deseables para los consumidores y que la

⁶Philip Kotler - Kevin Lane Keller (2006), Libro: Dirección de Marketing (pág.313)

empresa debe ser capaz de cumplir con tales factores. El atractivo de los factores de diferenciación gira en torno a tres criterios clave⁷:

1. Relevancia

.2. Exclusividad

.3. Credibilidad

.Además, el mercado meta debe considerar que los factores de diferenciación son creíbles, lo que quiere decir que la empresa deberá ofrecer razones convincentes para que los consumidores la prefieran antes que a las opciones de la competencia. Asimismo, existen tres criterios clave de cumplimiento⁸:

1. Viabilidad

2. Comunicabilidad

3. Sustentabilidad

1.3.- Mercado

En primer lugar, se entiende por “mercado” al conjunto de compradores y vendedores que negocian un producto concreto con una clase de productos determinado. “Tanto las economías nacionales como la economía mundial se

⁷Ibid.

⁸Ibid.

componen de conjuntos de mercados vinculados entre sí mediante procesos de intercambio. Por otra parte, los mercadólogos utilizan el término mercado para referirse a las distintas agrupaciones de consumidores. Así, entienden que los vendedores constituyen la industria y los compradores constituyen el mercado”⁹

Existen cuatro principales tipos de mercados: de consumidores, de empresas, no lucrativos y en este caso de especial atención los mercados globales. En este último, las empresas se dedican a vender sus bienes y/o servicios en el mercado internacional, algunos de sus desafíos radican en decidir por ejemplo, en qué países estarán presentes, cómo ingresarán en cada uno de ellos, cómo adaptarán las características de sus productos una vez dentro, cuáles serán sus precios y cómo adaptarán sus comunicaciones a las diferentes prácticas culturales locales. “Estas decisiones se deben tomar teniendo en cuenta las peculiaridades de la venta, la negociación y las reglas que rigen la propiedad en cada país, pero también las diferencias culturales, lingüísticas, legales y políticas, además de las fluctuaciones de la moneda propia de cada nación.”¹⁰

⁹ Philip Kotler - Kevin Lane Keller (2006), Libro: Dirección de Marketing (pág.10)

¹⁰Ibid (Pág.12)

1.3.1 Estrategia de Mercado

De acuerdo a la definición entregada por Global Bussines Union, el desarrollo de estrategia de mercado se divide en 5 aspectos generales¹¹.

1. Análisis del consumidor. Luego de identificar el mercado de operación se debe analizar a los consumidores finales del producto o servicio. Recolectar datos y segmentar al consumidor permite entender las necesidades, gustos y comportamientos de los clientes. Posteriormente se evalúan los datos a fin de desarrollar campañas de mercadotecnia, identificándose de esta manera el mercado meta y proyectando así la demanda a corto y largo plazo.
2. Desarrollo del producto. En la actualidad, los rápidos avances en materiales y tecnologías, el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto. Es por ello, que para quedar entre los mejores del mercado, una empresa debe mejorar constantemente sus productos y a la vez desarrollar otros nuevos.
3. Fijación de precios. Es considerado un elemento relevante en los elementos del mix de marketing y en muchas ocasiones se interpreta como un indicador de calidad. Basando la decisión de fijación de precios en puntos de referencia de la industria y expectativas de ingreso, permite determinar la estrategia de fijación de precio adecuada para atraer clientes y a la vez maximizar el margen sobre ventas.

¹¹Extraído desde internet. <http://www.globalbusinessunion.com/spanish/market-strategies.php>

4. Branding. Es fundamental definir y establecer un concepto de marca relevante, ya que ésta será el vínculo entre los valores de la empresa y el consumidor. Una imagen de marca significa reconocimiento, un vínculo sentimental con el usuario, lealtad y menores costos de retención.
5. Ventas y distribución. La marca y el producto no son suficientes si no hay como llegar al consumidor, por ello se debe crear una extensa red de representantes, agentes, distribuidores mayoristas y minoristas. Esto aumenta la participación en el mercado y mejora la calidad del servicio.

Por otro lado, y a nivel global se encuentran las siguientes tipos de estrategias.

- a. Estrategias de Integración. A menudo se les identifica como estrategias de integración vertical. Estas permiten controlar las acciones en torno a distribuidores, proveedores y competidores. Se compone por:
 - i. La integración hacia delante. Corresponde a la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas.

De acuerdo al autor Fred R. David algunos indicadores para determinar cuando este tipo de integración podría ser eficaz son:

- Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.

- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia adelante.

- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez.

- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.

ii. Integración hacia atrás. Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o incremento en el control sobre los proveedores de una empresa. Se utiliza cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Sus indicadores son¹²:

¹²Fred R. David (2003), Libro: Conceptos de administración estratégica (Pág.163)

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, pocos confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.

- Cuando el número de proveedores es escaso y de los competidores grande.

- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez.

- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.

- Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes.

- Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.

- Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.

iii. Integración horizontal. Esta estrategia busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores y actualmente es considerada como una estrategia de crecimiento. “Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el

incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades”¹³.

Indicadores para su eficaz implementación son:

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su “tendencia importante” a reducir la competencia.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee.

b. Estrategias Intensivas. En ella se considera la penetración y el desarrollo de mercados y productos, debido a la exigencia que se requiere para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación a los productos existentes. Se compone de:

- i. Penetración de Mercado. Permite o intenta incrementar la participación de productos o servicios que se encuentran en el

¹³Fred R. David (2003), Libro: Conceptos de administración estratégica (Pág.164)

mercado actual, por medio de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Incluye el aumento en el número de vendedores, en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y en los esfuerzos publicitarios.

Indicadores que determinan la eficacia de la penetración de mercado:

- Cuando los mercados presentes no se encuentran saturados.
- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se incrementa significativamente.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
- Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

ii. Desarrollo de mercados. Implica la introducción de los productos o servicios a una nueva área geográfica.

Son seis los indicadores para determinar cuándo es eficaz aplicar esta estrategia:

- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

iii. Desarrollo de productos. Esta estrategia busca generar mayores ventas a través del mejoramiento o modificaciones de los productos o servicios actuales. Este desarrollo implica gastos en investigación y desarrollo.

Indicadores de implementación:

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.
- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por rápidos avances tecnológicos.
- Cuando competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.

- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.

- Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

c. Estrategias de diversificación. Este tipo de estrategia suele ser más compleja para las empresas, ya que se deben manejar diversas actividades de negocios.

Estas estrategias son:

- i. Diversificación concéntrica. Corresponde a la incorporación de nuevos productos o servicios pero que se relacionan a los ya existentes.

Los indicadores para esta estrategia son:

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.

- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.

- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.

- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.

- Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.

- Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.

ii. Diversificación horizontal. Corresponde a la adición de nuevos productos o servicios, pero no relacionados para los clientes.

Esta estrategia es eficaz cuando:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.

- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.

- Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para venderlos nuevos productos a los clientes actuales.

- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.

iii. Diversificación de conglomerados. Es cuando se adquieren nuevos productos o servicios, pero que no poseen relación alguna.

Algunos indicadores son:

- Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
- Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora.
- Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
- Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria.

1.4.- Perspectiva Económica

A continuación se definen los principales conceptos, que permitirán contextualizar este estudio.

1.4.1 Apertura económica

Consiste en la capacidad que posee un país de transar sus bienes y servicios con el resto del mundo. Esto sin embargo, depende de las barreras arancelarias y para arancelarias establecidas por el país.

Algunos de los beneficios de la apertura comercial, se considera el uso más eficiente de los recursos, mayor competencia y productividad.

Por otro lado, es considerada una útil herramienta con la inflación, ya que se estimula la inversión extranjera.

En la literatura económica, algunos de los elementos que destacan en la apertura comercial son; el acceso a la tecnología, el costo de imitación, el tamaño de mercado, la competencia doméstica, las exportaciones, la inversión, la política gubernamental y la distorsión de los precios¹⁴

1.4.2 Acuerdos bilaterales

Se identifica en distintos aspectos, ya que se pueden formar acuerdos económicos como personales entre individuos o empresas. Ahora bien y en lo que compete a este análisis, puede formarse también entre países soberanos en la forma de acuerdos comerciales.

En su definición más básica, y de acuerdo a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, consiste en el acuerdo entre dos países, lo que está muy relacionado al libre comercio que se explica a continuación.

¹⁴Extraído desde la web: <http://www.zonaeconomica.com/apertura-comercial>.

Según la DIRECON, el Libre Comercio, corresponde a un acuerdo comercial regional o bilateral que busca ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes.

Se refiere así a los aspectos económicos y consecuencias políticas del intercambio de bienes entre personas que viven en dos o más naciones diferentes. Incluyen las actividades de importación y exportación de bienes.

Un ejemplo más específico de este término son los Tratados de Libre Comercio o TLC. Estos consisten en un “acuerdo comercial regional o bilateral que busca ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial de Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países participantes”¹⁵.

1.4.3 Producto Interno Bruto, PIB

De acuerdo al Ministerio de Hacienda, corresponde al valor total de los bienes y servicios que se producen en el territorio de un país y en un tiempo determinado. Se obtiene por medio de la diferencia entre el valor bruto de producción y los bienes y servicios que se consumen durante ese proceso productivo, a precios comprador.

¹⁵DIRECON, Glosario, WEB: <http://www.direcon.gob.cl/glosario/>

Así mismo, José de Gregorio, indica que el PIB es la producción total de un país, sin embargo, no es necesariamente el ingreso de ese país, de hecho expone algunas desventajas del mismo. En primer lugar es parte de una economía informal, ya que muchos de los bienes y servicios no son medidos, debido a la variación en el tiempo. En segundo lugar, existen actividades que no se transan en el mercado y que por lo tanto no se incluyen en el Producto Interno Bruto. En tercer lugar, “Males y bienes se cuentan por igual. Si un bien es un bien, tendrá precio y eventualmente se puede medir el valor de su producción, pero hay bienes que producen males, el caso más relevante hoy es la contaminación”.¹⁶

Por otro lado, De Gregorio indica la siguiente perspectiva: “La primera aproximación para llegar al ingreso nacional es darse cuenta de que no todos los factores son de propiedad de nacionales. Por ejemplo, al tener deuda externa significa que el prestamista, a pesar de no ser el dueño, tiene derechos sobre los activos, ya que estos le deben pagar un retorno. Por ello, es útil el concepto de PNB (Producto nacional bruto). El PNB le resta (suma) al PIB el pago (ingreso) neto a factores del (en el) exterior (F)”¹⁷:

$$\text{PNB} = \text{PIB} - \text{F}$$

De acuerdo al autor Felipe Larraín, el PIB es la medida más importante de la producción de una economía y, corresponde a un indicador estadístico que intenta

¹⁶José De Gregorio (2007), Libro: Macroeconomía, Teoría y Políticas (Pág. 33)

¹⁷Ibid

medir el valor total de los bienes y servicios finales que se producen dentro de los límites geográficos de una economía en un periodo determinado.

“Los especialistas en estadística económicas se preocupan por diferenciar dos tipos de PIB: nominal y real. El PIB nominal mide el valor de los bienes y servicios de acuerdo con su precio de mercado corriente. El PIB real trata de medir el volumen físico de producción para un período dado”¹⁸.

De acuerdo a lo anterior, el Producto Nacional Bruto o PNB corresponde a la suma del PIB y el ingreso neto que se recibe desde otros lugares del mundo, por los residentes de un país. Esto quiere decir, que si una parte del ingreso que se obtiene en el resto del mundo pertenece por ejemplo a empresas o familias estadounidenses, dicha parte deberá sumarse al PIB de Estados Unidos, y de esa manera calcular el PNB de dicho país.

1.4.4 Globalización económica

La globalización económica se entiende como la creación de un mercado mundial en el que se suprimen todas las barreras arancelarias, lo que permite la libre circulación de capitales financieros, productivos y comerciales.

Dentro de sus ventajas, se aprecian:

¹⁸Felipe Larraín B – Jeffrey D. Sachs (2002. Libro: Macroeconomía en la economía global, (Pág. 5)

- la disminución en los costos de producción, ofreciendo de esta forma precios menores, lo que permite la accesibilidad al momento de adquirir ciertos bienes o servicios.
- Aumenta la empleabilidad en lugares donde se insertan las multinacionales, especialmente en países subdesarrollados.
- Incrementa la competitividad entre empresarios y eleva de esta forma la calidad de los productos.
- Se implementan mejoras tecnológicas que favorecen a la producción y rapidez de las transacciones económicas.

Por otro lado, presenta las siguientes desventajas:

- Se genera mayor desigualdad económica entre países desarrollados y subdesarrollados.
- Desigualdad económica dentro de cada país
- Degradación del medio ambiente, por medio de la explotación de recursos naturales.

Para el caso de Chile, “la globalización adquiere nuevas manifestaciones a medida que pasa el tiempo. Sus ventajas y amenazas son discutidas, mientras que la estrategia del país para insertarse en un mundo cada vez más interconectado

pasa por un uso adecuado de la tecnología y la formación de clusters en áreas donde el país presenta ventajas competitivas”¹⁹

Un factor relevante es la diversificación que posee Chile a través de sus exportaciones y el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) ya que estas permiten potenciar la innovación y mejorar así el crecimiento y desarrollo económico del país, volviéndose de esta forma la globalización un concepto latente que debe saber utilizarse para obtener mayores beneficios, principalmente a través de la conectividad e inmediatez que hoy se ha vuelto muy necesaria.

Larraín, en su libro *Macroeconomía para todos*, se refiere a la globalización como la integración económica de los países en todo el mundo, y que esta no es sólo el comercio internacional, como se podría entender en primera instancia. El autor, de esta manera, indica cuatro componentes fundamentales de este proceso, las que son:

- Aumento del comercio internacional.
- Aumento de los flujos financieros en el mundo.
- Mayor internacionalización de los procesos productivos.
- Avance hacia la armonización de las instituciones económicas nacionales.

¹⁹Biblioteca Nacional del Congreso. Extraída desde la WEB: <http://www.bcn.cl/de-que-se-habla/globalizacion-chile>

Los dos primeros de estos cuatro componentes son claras manifestaciones de la globalización. Sin embargo, la internacionalización de la producción es también un punto determinante, por ejemplo cuando un bien de consumo es nacional y extranjero a la vez, es decir, que una parte se produjo en el país de origen y otra se ensambla en otro lugar del extranjero.

“Todos los países, ricos y pobres, necesitan desarrollar nuevas estrategias consistentes en la globalización. La nueva economía global ofrece grandes oportunidades a las economías individuales. Por ejemplo, los sistemas productivos nacionales pueden pasar a formar parte de un vasto y sofisticado sistema internacional de producción si logran atraer a grandes empresas multinacionales. A la vez, el sistema globalizado también conlleva riesgos. Un shock en una parte del mundo no tarda en sentirse en todo el planeta. La competencia internacional también es dura. Si un país cojea en su gestión económica, la inversión extranjera se traslada a otro país, empeorando sus términos de intercambio a medida que la demanda global se traslada hacia los productos de economía más exitosa. El punto clave –que la globalización plantea tanto oportunidades como riesgos a las economías nacionales- sugiere algunas enseñanzas esenciales para la gestión macroeconómica en la nueva escena global”²⁰.

²⁰Felipe Larraín B – Jeffrey D. Sachs (2002. Libro: Macroeconomía en la economía global, (Pág. 705)

1.4.5 Apertura comercial chilena

Chile es un país con gran participación en términos de política comercial, debido a que ya ha suscrito un gran número de acuerdos comerciales, de hecho un sello distintivo es su política de desarrollo económico por más de 35 años ha sido su apertura.

La estrategia del país se ha generado a partir de la utilización de distintos instrumentos arancelarios, como no arancelarios y los niveles unilateral, bilateral y multilateral. Esta política se inició durante el gobierno militar en los años de 1970 y posteriormente profundizada por los gobiernos de la Concertación, en los años 90.

De acuerdo a un texto publicado por la DIRECON, la apertura comercial de Chile, forma parte de una cuidadosa política macroeconómica de equilibrios globales y asignación de recursos que se basan en mecanismos de mercado. Así también, el despliegue utilizado en el exterior ha sido convergente con la nueva fase de globalización económica, cuyo fundamento, como se mencionó anteriormente recae en los avances tecnológicos, el uso de la información y las comunicaciones y en la multiplicación de medios y rutas de transporte de bienes, servicios y personas a grandes distancias.

“La apertura de Chile encuentra también fundamento en la existencia de un mercado interno estrecho, que no alcanza a ser compensado por el mercado vecinal, conformado por economías de desarrollo similar al chileno. A ello debe

agregarse que la dotación de recursos naturales, en la que se ha sustentado históricamente nuestro desarrollo, requiere mercados de mayor envergadura y con perfiles de demanda más acordes con esas potencialidades productivas”²¹.

1.4.6 Política macroeconómica

“La macroeconomía estudia el crecimiento y las fluctuaciones de la economía de un país o región desde una perspectiva amplia, sin considerar demasiados detalles sobre un sector o negocio en particular. La comprensión de estos fenómenos resulta fundamental, pues el conocimiento de los principales elementos y fuerzas básicas que rigen las economías de los países y la economía global, es vital para las decisiones que en este ámbito tomen las personas, las empresas y en general, todo tipo de organizaciones”²².

La macroeconomía, de acuerdo a Larraín, se desarrolla en base a resultados relacionados al crecimiento, desempleo o fluctuaciones económicas, las que se ven afectadas o intervenidas por políticas de gobierno, principalmente por la política monetaria y la política fiscal.

Así mismo, el autor indica que varios macroeconomistas considera que los cambios de política presupuestaria del gobierno y de política monetaria del Banco Central poseen efectos masivos y predecibles en producción, fijación de precios,

²¹DIRECON (2009), Libro: Chile 20 años de Negociaciones Comerciales

²² Felipe Larraín (2011). Libro: Macroeconomía para todos (Pág.19)

el comercio internacional y el empleo. Pero otros estudiosos consideran que los nexos entre política y economía son impredecibles e inestables, lo que dificulta generar bases para administrar la economía.

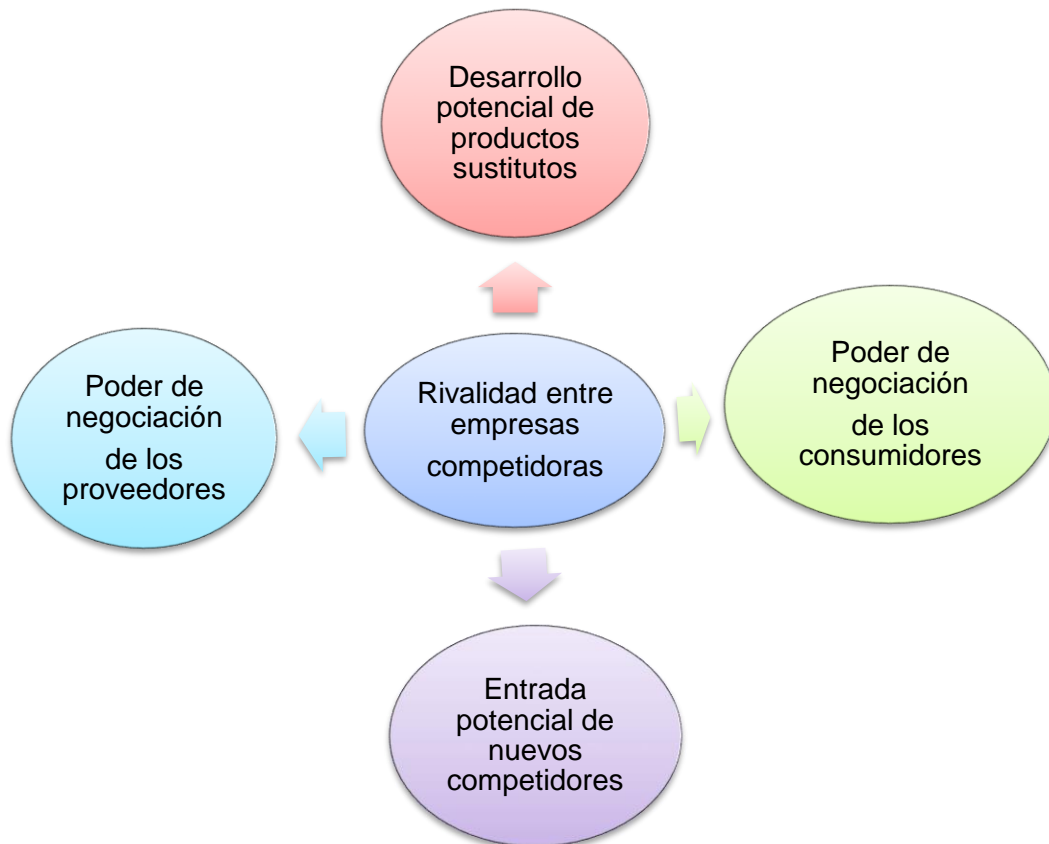
1.5.- Estrategia competitiva

Para formular una estrategia competitiva, se deben considerar y relacionar variantes como las fuerzas sociales y económicas, medio ambientales, entorno de la empresa, es decir, analizar el sector o sectores industriales en los cuales compete.

Las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas de un sector industrial, por lo que la clave del éxito se encuentra en identificar las habilidades que posean las empresas para enfrentarse a ellas.

Un método que permite identificar las variantes entorno a las estrategias competitivas y que puede ser aplicado a distintas industrias es el “Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter”. Según este autor, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es parte de un conjunto de 5 fuerzas o variantes que son determinantes para el desarrollo de estrategias

Figura 1.1 Modelo 5 Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Fred R. David (2003), Libro: Conceptos de administración estratégica

- Rivalidad entre empresas competidoras. Es por lo general la más relevante de las 5 fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa, tendrá éxito en la medida que proporcione ventajas competitivas sobre la estrategia que apliquen las empresas rivales.

- Entrada potencial de nuevos competidores. Cuando nuevas empresas ingresan con facilidad a una industria en particular, la competencia entre empresas se incrementa, sin embargo, ello va a depender de las barreras de ingreso como, economías de escala, conocimiento especializado y tecnología, nivel de experiencia, lealtad de los clientes, preferencias de marcas, requerimiento de capital, canales de distribución adecuados, políticas gubernamentales reguladoras, aranceles, patentes, ubicación y saturación potencial del mercado.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.²³
- Poder de negociación de los proveedores. Se recomienda que las empresas apliquen una estrategia de integración hacia atrás y de ese modo obtener el control de los proveedores. Esta estrategia resulta eficaz cuando

²³Fred R. David (2003), Libro: Conceptos de administración estratégica (Pág.101)

los proveedores son poco confiables, muy costosos o incapaces de sostener las necesidades de la empresa.

- Poder de negociación de los consumidores. Cuando los clientes se concentran en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria.²⁴

²⁴Ibid

CAPITULO II: EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA EN CHILE

2.1.- Industria vitivinícola en Chile

2.1.1 Historia y características generales

La historia del vino en Chile y en general América Latina surge a partir de la llegada de los españoles y colonizadores europeos, quienes con sus creencias cristianas trajeron consigo además sus costumbres. Como se indica en el documento Historia del Vino en el Cono Sur de América: identidad y patrimonio del autor Pablo Lacoste, el vino en nuestro territorio nació por el interés personal que los primeros colonizadores tenían por este alimento, donde el autor indica que, “Los conquistadores recibían y cuidaban el vino como algo precioso”²⁵. *“El vino era un alimento de primera necesidad para los fundadores de la sociedad hispanocriolla, a la vez que servía como moneda, en sus tres funciones principales: reserva de valor, unidad de medida y medio de intercambio. El vino servía para pagar impuestos y servicios; se obtenían créditos y se pagaban deudas con vino. También se usaba como recompensa en campañas consideradas de interés público”*²⁶.

²⁵[https://www.academia.edu/5328520/Historia del Vino en el Cono Sur de Am%C3%A9rica identidad y patrimonio /](https://www.academia.edu/5328520/Historia_del_Vino_en_el_Cono_Sur_de_Am%C3%A9rica_identidad_y_patrimonio/)

²⁶[https://www.academia.edu/5328520/Historia del Vino en el Cono Sur de Am%C3%A9rica identidad y patrimonio /](https://www.academia.edu/5328520/Historia_del_Vino_en_el_Cono_Sur_de_Am%C3%A9rica_identidad_y_patrimonio/) I Jornada de Derecho del Vino y D.O. Santiago de Chile, PUC, 10 de diciembre de 2013. Historia del Vino en el Cono Sur de América: identidad y patrimonio Pablo Lacoste Universidad de Santiago de Chile Proyecto Fondecyt 1130096)

A partir del siglo XVIII, el principal polo vitivinícola de América se asentó en el Reino de Chile. En dicha época las zonas más adecuadas para el cultivo se encontraban en provincias que hoy pertenecen a Chile y Argentina, pero que en aquel momento formaban parte de un mismo espacio político administrativo. Para el país era la Capitanía General o Reino de Chile, donde La Serena y el Valle Central formaban el Chile Cisandino, y Mendoza y San Juan el Chile Trasandino.

A mediados del siglo XIX comenzó una etapa caracterizada por el afrancesamiento de la industria, con el liderazgo de enólogos, agrónomos y técnicos galos, entre los que destacaron René Le Feuvre en Chile y Michel Aimé Pouget en Cuyo (Briones, 1995 y 2006).

Por otro lado, la evolución de la industria del vino en Chile, jugó un papel relevante en la etapa formativa de la matriz socioeconómica de la región, tal como ocurrió en Francia, donde las viñas promovieron la transformación de campesinos pobres en pequeños propietarios (Braudel, 1986), en las zonas vitivinícolas de América Latina, las viñas fueran amigas de la pequeña propiedad, la movilidad social y la cultura del trabajo.

Para el desarrollo del vino, bastaban unas pocas cuadras para plantar una viña y generar excedentes comercializables. “Ello hizo posible que gentes de modestos orígenes sociales, tras ahorrar y comprar una pequeña parcela, pudieran progresar en la industria de la vid y el vino”

De acuerdo a lo publicado por Lacoste, existen estudios empíricos que han demostrado el eficaz papel que ocupó la viña como medio de ascenso social en la sociedad tradicional de Chile. “Para medir la movilidad social de los viticultores, se estudió la variación del patrimonio al inicio y al final de la vida económicamente activa.

En Chile, los viticultores han construido un rico patrimonio cultural a lo largo de 450 años de trabajo en las viñas. Sin embargo, esta identidad no ha sido protegida por las leyes que faciliten el desarrollo de las Denominaciones de Origen.

2.1.2 Desarrollo de la industria y mercado

Terminado el período de los años ochenta, el 85% del total de vino exportado en el mundo provenía de Francia, Italia, España y Portugal, grupo el cual no sobrepasaba el 70% de participación (de acuerdo a The Economist, 1999), lo que representa una baja producida principalmente por el acelerado desarrollo exportador experimentado desde la década de los 90 por otros países tales como; Australia, Estados Unidos (California), Chile, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Argentina. En el caso de Chile, ya a partir de los años 80 demostró un creciente desarrollo en términos de exportación.

En el año 1984 solo el 2% de la producción se destinaba a mercados externos, mientras que en el año 2006 tal proporción bordeaba el 83%. Durante el mismo año las exportaciones alcanzaron la suma de US\$ 1.000 millones, en tanto, el

consumo interno alcanzó en torno a US\$ 200 millones. Asimismo, los volúmenes totales de producción se triplicaron en los años noventa, el área con cultivos de vinos, por ejemplo se ha duplicado desde este mismo período, alcanzando recientemente más de 100.000 hectáreas.

Durante este proceso de crecimiento, han surgido estrategias para diversificar y especializar la producción. Como parte de este desarrollo es posible destacar el rol que ha desempeñado la inversión extranjera, esto debido a que aproximadamente un tercio de las exportaciones de vinos más caros, categorizados como “ícono” es efectuado por viñas con participación societaria extranjera, mientras que por otro lado, la participación es de menos del 2% en segmentos de vinos de menor valor, llamados también “de mesa” y “corriente”.

Según datos recogidos el año 2004, de un total de 265 viñas productoras en Chile, 40 de ellas contaba con participación extranjera, fuese en forma de joint venture o con una viña local, o a través de una empresa filial (i.e., 100% de propiedad) del inversionista extranjero²⁷

Ahora bien, de las viñas con inversión extranjera en Chile, existen diferencias en sus patrones de especialización productiva. Por ejemplo, si se aproxima esto último por el valor promedio de los vinos producidos, se constata que el precio promedio de exportación logrado por viñas organizadas como Joint Venture fue

²⁷Javier Bustos-Julio Peña-Manuel Willington (2008. Joint Ventures y especialización productiva en la industria del Vino en Chile), (Pág.227)

4,9 US\$/botella durante el período 1998-2004, mientras que el promedio del grupo de viñas organizadas como filiales fue 2,1 US\$/botella. Durante el mismo período, el valor promedio total de vinos exportados desde Chile fue 1,6 US\$/botella.²⁸

En términos generales, y para comprender lo anteriormente expuesto, en los nichos de mercado con precios (FOB) de exportación por sobre 4,2 US\$/botella de vinos “íconos”, entre los años 2002-2004 las viñas tipo Joint Venture controlaban de un 25% a un 30% de este segmento de mercado; en tanto que las viñas que eran filiales poseían una participación como grupo de entre el 8% y 10%.

En el período entre 1996 y el año 2000, se generó un mayor dinamismo de las plantaciones de vid vinífera, casi duplicándose de 56 mil a 104 mil hectáreas. Si bien, a partir del año 2000 hubo una desaceleración del crecimiento de la superficie de viñedos, con una tasa de crecimiento promedio anual de 2% entre 2000 y 2004 equivalente a unas 1.500 hectáreas por año, para el 2003 ya existían unas 110.097 hectáreas plantadas.

En lo que respecta a la distribución interna, son las regiones de O’Higgins y del Maule, quienes concentran la más altas plantaciones de vid con un 80% acentuándose además los últimos años. Por otro lado la Región del Bío – Bío posee cerca de 12 mil hectáreas de cepas País y Moscatel de Alejandría, mientras que en el resto de las regiones predominan muy mayoritariamente los cepajes finos de origen francés.

²⁸Ibid

En general la cadena del vino en Chile presenta dos características que a una primera impresión podrán reflejar elementos contradictorios. Por un lado, refleja un alto grado de concentración y una creciente integración vertical. “En efecto, el 70% del consumo interno y el 40% de las exportaciones (en valor) está bajo el control de tres grandes empresas (Concha y Toro, San Pedro y Santa Rita), que manejan con un alto grado de integración vertical los eslabones de la cadena”²⁹

“En respuesta al comportamiento de los mercados, en los últimos años se han plantado en Chile básicamente cepajes tintos, llegando éstos a representar un 76,3% de las 110 mil hectáreas de viñas viníferas. Dentro de la superficie total plantada con cepajes tintos predomina claramente el Cabernet Sauvignon (46%), seguido de país (18%) y Merlot (16%). La tendencia de la última década ha sido concentrar el crecimiento en ciertas cepas”³⁰

La industria del vino en Chile como bien se ha expuesto anteriormente proyecta gran parte de su producción a la exportación³¹, es así como en esta esta evolución del mercado a inicio de los años noventa sólo entre un 15% y 20% poseía como destino otros países, mientras que para el año 2004 tal cifra se había elevado a 75%. Al mismo tiempo, el consumo nacional per cápita ha ido descendiendo desde los 50 litros per cápita que se consumía hace medio siglo a un aproximado de entre 14 y 16 litros por año desde el 2000.

²⁹ www.sna.cl Agricultura Chilena 2014 Una perspectiva de mediano plazo

³⁰ Ibid

³¹ Ver tabla 2.1

En comparación a promedios europeos, el nivel de consumo en el país es bastante inferior, ya que en dicho continente este se sitúa entre 50 y 60 litros por año y también en relación a otros países tales como, Argentina con 38,61 litros, Uruguay 32,31 y Australia 20,41 litros al año.

2.2.- Análisis Económico

La actividad económica del vino comenzó a desarrollarse en Chile a partir de la década del 80. Entre los años 90 y 2006, los retornos por concepto de exportación crecieron en un 332%, pasando de US\$1.221 millones en 1990 a US\$5.277 millones en 2006.

De acuerdo a datos recogidos por Fundación Sol, el aporte de la agro exportación a la exportación total en el país ha fluctuado entre 19,2% en el año 1998 y 9,4% en el 2006, año en que se registró el valor más bajo, debido al aumento considerable en el precio del cobre.

Dentro de los productos considerados en la canasta agroexportadora, la fruta, en sus modalidades fresca y procesada, aporta un 54,1% de los retornos totales, le sigue el vino con un 18,5%, las carnes y subproductos con un 10,1% y hortalizas y tubérculos con un 2,8%.

El 52,8% del total exportado es representado solo a partir de 5 productos que son el vino, la uva, manzanas, carne de porcino y carne de ave. El vino, en sus

distintos formatos, se ha convertido en el más relevante de la canasta exportada, representando un 18,5% del total de los envíos en dólares, representando un crecimiento en relación a los años noventa cuando solo contribuía con el 4,1% del total.

2.2.1 Características generales de los instrumentos relacionados.

En primer lugar se debe reconocer que el elemento crucial en la cadena productiva del vino es la viña, donde se genera la explotación agrícola, asociada a la bodega de vinificación donde se ejecutan los procesos tecnológicos para dar vida al producto final.

Junto a la viña y la bodega se encuentran además las unidades proveedoras de insumos y servicios y en ella por lo tanto participan empresas de distintas especialidades y tamaños, encargadas de distribuir los materiales requeridos a lo largo de todo el proceso, sin dejar de lado el desarrollo de asesorías técnicas, certificaciones, análisis del producto, entre otras.

Un factor relevante es la localización de la viña, ya que este determina las características de cada cosecha³².

³² El sitio de localización de la viña es uno de los elementos que determina las características de cada cosecha de vino. En las distintas latitudes del mundo, se ha producido una diferenciación de los vinos según su origen geográfico, distinciones que son destacadas por las empresas productoras de vino, a través de la certificación de la denominación de origen.

Si se habla de superficie vitivinícola nacional, en todo el país se distribuyen diversas zonas agroecológicas, que permite identificar regiones y valles con particulares aptitudes para la producción del vino, reconociéndose viñas desde la región de Coquimbo hasta la del Bío Bío.

En cuanto a la explotación vitivinícola, “esta se define como la superficie con dedicación vitivinícola constituida como un bien raíz perteneciente a un individuo o grupo de estos (propiedad comunitaria), que es identificada por un rol único tributario (RUT), por tanto, una empresa agrícola puede poseer más de una explotación”.³³

Si bien la empresa tradicional incluye dentro de la misma explotación una unidad de proceso, hoy en día nuevas tendencias han implementado un modelo con plantas independiente de los huertos que procesan la uva del mismo campo, o bien, adquieren incluso la fruta desde el comercio, procesando además vino de terceros, lo que demuestra que pueden también ser solo prestadoras de servicios.

Por último, respecto al empleo, si bien no existen estadísticas precisas que permitan determinar el número de personas que se desempeñan laboralmente en actividades agrícolas, en base a la Encuesta de Caracterización Socioeconómica, CASEN 2006, la cantidad de personas ocupadas en Producción Agrícola y Servicios Agropecuarios, corresponde a 668.132, lo que representa un 10,2% del

³³ Gonzalo Durán-Marco Kremerman-Daniela Torres (2008), Libro: Caracterización del Sector Agroexportador Chileno, Una Mirada General FUNDACIÓN SOL (Pág.25)

empleo total. Sin embargo, como no existe una cifra desagregada que permita conocer con mayor exactitud la cantidad de trabajadores dentro de la industria del agro, en el libro “Caracterización del sector agroexportador chileno”³⁴ definió 15 grupos de ocupaciones u oficios relacionados a la producción agrícola y pecuaria primaria e industrial, correspondiendo a un universo de 725.242 personas.

De acuerdo a ese análisis, el 70% de los trabajadores vinculados a procesos agrícolas se desempeña como empleados u obreros en empresas privadas, un 51,7% corresponde al grupo de mozos de labranza y peones agropecuarios, específicamente 59,9% de ellos mujeres y el 49,3% hombres, y solo un 29,6% agricultores y trabajadores calificados agropecuarios.

2.2.2. Aportes al PIB

Es menester considerar como la industria del vino aporta al Producto Interno Bruto del país, sin embargo, resulta complejo encontrar valores exactos para períodos más recientes, así como también específicamente de la actividad económica de la cual participa la producción del vino y su respectiva venta o consumo. Por lo general se estudia a partir del sector agrícola, por ejemplo de acuerdo a un estudio presentado por CONICYT el sector agropecuario y forestal primario representó el 4,5% del PIB en el año 2005, mientras que el PIB agroalimentario fue equivalente al 11% del PIB del país. Durante ese mismo año el empleo agrícola representaba

³⁴Ibid.

alrededor del 12% del empleo total, pero considerando el conjunto de actividades que se encadenan a la producción agrícola, este valor alcanzaría el 22% aproximadamente.

Según el informe presentado por la SOFOFA, están presentes factores negativos y positivos para el sector industrial, los primeros son el bajo desempeño de la inversión y moderación importante del consumo privado; la desaceleración de China y las expectativas empresariales del sector en niveles pesimistas. Y por otro lado, viendo el plano positivamente existen mejores expectativas de crecimiento para las economías desarrolladas; hay una depreciación real del tipo de cambio; y un impulso de la Política Monetaria, con efectos hacia fines de año.

De acuerdo a ello presentan el PIB de la siguiente manera:

Sector Industrial 2014 -0,5% y +0,5% PIB Total del año: 2,5% - 3,5%

Sector Industrial 2012 1,5% y 2,5% PIB Total del año: 3% - 4%

2.3.- Comportamiento en el consumo de vino

El principal destino de exportación de vinos chilenos corresponde a Europa, destacando los mercados del Reino Unido, Alemania, Dinamarca, Holanda y Suecia³⁵. Un factor relevante es que no tan sólo esos países consumen hoy en día

³⁵Ver Tabla 2.3 Exportaciones totales de vinos por mercados de destino. Años 2003-2004

el producto nacional, sino que también los grandes productores, tales como Francia, Italia y España. “En el año 2004 el Reino Unido importó vinos chilenos por cerca de US\$ 160 millones (84 millones de litros)”³⁶.

Otro mercado reciente es el de Estados Unidos, donde el vino chileno y el italiano poseen un precio menor al promedio, produciéndose un efecto contrario al que se observa con Francia. Australia y Chile han logrado desplazar a potentes proveedores del pasado como Alemania y España.

Dentro de los países asiáticos destaca Japón como importador del vino chileno, mientras que Corea y China se muestran como dos destinos de volúmenes crecientes. “Chile, junto con Australia, España y Alemania, exportan cada uno alrededor de 30 millones de dólares anuales a este país asiático. En América del Sur, los mayores compradores de vino chileno son Brasil, Venezuela y Colombia, aunque Ecuador también ha sido importante en algunos años.

“Cada año, las viñas chilenas producen 1.100 millones de litros, de los cuales exportan entre 70% y 75%, principalmente a Inglaterra. Estados Unidos, Brasil y Japón”.³⁷

³⁶Ibid

³⁷Ibid / Ver tablas 2.4 y 2.5 Publicaciones de Publitecsa

2.4.- Crisis

Hace tres años Chile ha vivido varias situaciones que han establecido una crisis para la industria del vino. Si bien el 2011 fue uno de los mejores periodos para el país en términos de exportación alcanzando 1.700 millones de dólares, reflejando un incremento del 8,9% respecto al año anterior, siendo incluso la cifra más alta alcanzada en el país hasta la fecha, a partir del 2012 se generaron importantes bajas.

2.4.1 Principales factores

Un factor relevante y no tan sólo a partir de esta crisis es el bajo consumo interno, que se explica a partir de un estancamiento generado a nivel global en los últimos años, provocando la disminución de los consumos per cápita. De acuerdo a un estudio realizado por Vinos de Chile y Adimark, el país en comparación a otros países productores de vino, posee un consumo per cápita muy bajo, de 13 litros en promedio por persona, en cambio, en países como Argentina, España y Australia duplican esa cantidad.

Por otro lado, y considerando el aspecto interno, ya en diciembre de 2013 expertos en la materia aseguraban que la aplicación del nuevo impuesto a los alcoholes planteada por el más reciente gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, disminuiría su producción de 13 a 10 litros.

En un artículo publicado por la plataforma de Economía y Negocios Online en 2013, René Araneda, presidente de Vinos de Chile, aseguraba que la demanda del vino continuaría deteriorándose, indicando que “ de nuestros competidores somos los que tenemos el consumo de vino per cápita más bajo; (un nuevo impuesto) reduciría de forma importante la competitividad de la industria porque en Chile se venden US\$ 500 millones en vino y si perdemos un 20% o 30% vamos a perder varios millones de dólares, haría de esta una industria más débil, con un mercado interno poco desarrollado y en decadencia absoluta”.

En este artículo se mencionó además que Chile ya paga actualmente seis veces más en impuestos en comparación a otros países productores de vino pertenecientes a la OCDE, desembolsando en promedio, un equivalente de \$28 de tributo por litro. “En el caso puntual de Francia, los vinos pagan 0,1 UTM por hectolitro, mientras que en España no existe impuesto a dicho producto”.

Con respecto al panorama exportador, el año 2014 obtuvo un crecimiento casi nulo del 0,38%. Al cierre del primer trimestre, los envíos subieron 3,9% pero en el sector se considera que es muy pronto para proyectar una tendencia, sobre todo debido al tipo de cambio desfavorable tanto del dólar como del euro, así como también la debilidad económica de varios destinos de los vinos chilenos. Se suman además, factores internos tales como la sequía, el alto costo de energía y la cada vez más escasa y costosa mano de obra.

CAPÍTULO III ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA EL LEVANTAMIENTO Y POSICIONAMIENTO DEL VINO CHILENO COMO UN PRODUCTO RELEVANTE DE EXPORTACIÓN

3.1.- Escenario actual: Productores frente a la crisis

Desde el año 2010 el sector vitivinícola nacional viene aplicando un plan estratégico, con miras a elevar el precio promedio por caja de nueve litros, hasta los US\$37.

Bajo esta misma perspectiva desde la Viña Santa Rita, indican que comenzar a disminuir los precios en respuesta a la crisis europea implicaría retroceder. En una publicación realizada por el diario La Tercera, los representantes de la viña mencionaban que no se debe renunciar a que Chile debe posicionar sus precios, ya que volver a bajarlos a la larga pone en riesgo a la industria. Así mismo sostienen que la mejor manera de mantener los valores es promocionar más los productos y no los precios.

Como se ha mencionado anteriormente, el principal destino de los vinos chilenos es Europa, es por ello que los viticultores y bodegueros siguen de cerca la crisis que afecta a dicho continente y así mismo productores nacionales y sudamericanos lo ven como una oportunidad, ya que creen que frente a las mayores restricciones de los consumidores, estos sustituirán los vinos franceses e italianos de precios altos, por otros más convenientes como los chilenos.

A partir de una publicación del Diario Tercera en la sección de economía y negocios se recogieron las impresiones de representantes de la industria chilena. Por ejemplo, Rafael Guillisasti, de Viña Emiliana, indica que dos de las causas o factores de crisis es el tipo de cambio, más un aumento en los costos de energía y mano de obra. Sin embargo, cree que el panorama puede mejorar: “Hay señales de que viene un debilitamiento de la economía, lo cual en el caso particular de la industria exportadora no cobre, como el vino, nos favorece. Habiendo un tipo de cambio más alto, abre más perspectivas. Pero una industria no puede ser reactiva solamente a los ciclos económicos. Mirando al largo plazo, la clave tiene que ver con las mejoras de productividad, en los recursos humanos, acompañado de mecanizaciones y procesos logísticos más eficientes”.

3.2.- Análisis estrategias de la competencia.

Chile es el país que posee más tratados del libre comercio en el mundo, lo que significa un factor relevante en término de condiciones del comercio internacional, y es por ello que no se debe perder de vista que en la actualidad son varios los países que se están consolidando como actores emergentes de la industria, entre ellos Argentina y Sudáfrica y considerando los más recientes como Brasil, China,

Uruguay y Europa del Este, mercados que efectivamente se convierten en los competidores globales³⁸.

Uno de los mercados que se debe considerar, es el australiano, el cual ha desarrollado importantes avances en su industria vitivinícola. En los últimos años sus exportaciones han crecido hasta los 11 millones de hectolitros, ubicándose en la séptima posición de producción mundial³⁹. El objetivo de Australia es doblar las cifras vinícolas en la próxima década, presentando como a su principal productor el grupo Foster, el que actualmente posee el tercer lugar a nivel mundial.

La industria de vinos de Australia busca resaltar las nuevas tecnologías, destacando la existencia del Instituto de estudio del vino. En este país, por otro lado, no existen las denominaciones de origen y las bodegas cuentan con la posibilidad de producir distintos vinos y variedades, manteniendo de esta forma un único control estratégico sobre ellas.

La industria vitivinícola Argentina por otro lado, se posiciona como el quinto mayor productor de vino en el mundo, posición que ha mantenido ya varios años. Como estrategia está reemplazando las vides de alto rendimiento y baja calidad por variedades selectas y de ese modo competir en segmentos Premium. Así mismo, desde el 2009, cuentan con un respaldo de política fiscal que ha permitido una reducción del impuesto a exportación del vino a un 2,5% y subvencionando de

³⁸ Organización Internacional del Vino

³⁹ Ibid

esta forma por más de 300 MMUSD a la promoción en el extranjero. Una de sus innovaciones ha sido su exportación de vinos de primera calidad con un cambio de etiquetas reemplazando la tradicional cola húmeda por autoadhesivas⁴⁰.

Otro competidor es España, quien se posiciona como líder indiscutido en lo que a superficie de viñedos se refiere, tanto dentro del continente europeo como en relación al resto de los continentes.

La industria vinícola en España se compone por 4.300 empresas, lo que significa el 14% de toda la industria alimentaria española, donde el importe neto por negocios bordea los 5.500 millones de euros y su aporte al PIB español es del 1%. Registros del año 2011 indican que existen alrededor de 4.077 empresas ligadas a la comercialización del vino. Las pequeñas bodegas y cooperativas coexisten con las grandes empresas, estas cuentan con centros de producción en distintas zonas, lo que les permite diversificar su oferta⁴¹.

España ha invertido los últimos años en mejorar las instalaciones y equipamientos y actualmente se sitúa como el primer país productor de vino ecológico.

Algunos países que han comenzado a ejercer competencia son Nueva Zelanda y Estados Unidos.

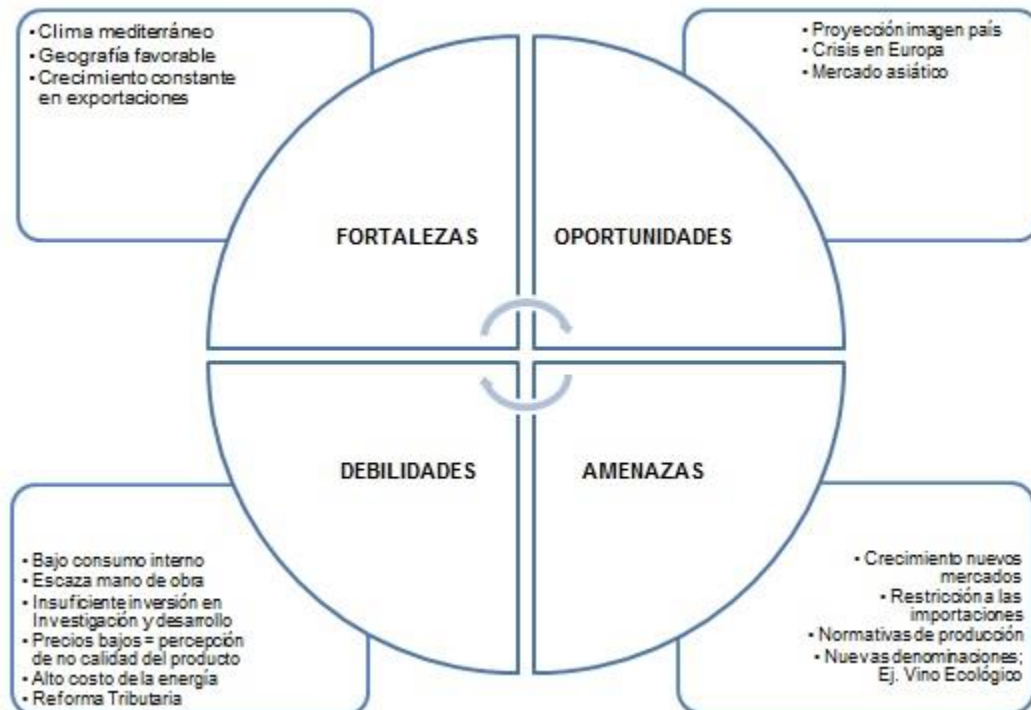
⁴⁰ Ibid

⁴¹ Van Der Weij, 2013 (Tesis de Grado: "Análisis, tendencia e innovación del Mercado del vino en España")

3.3.- Análisis FODA industria y principal empresa exportadora.

Expuestas todo lo referente al desarrollo de la industria del vino en Chile, y en base a los argumentos anteriormente presentados, a continuación se indican las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto de la producción general del país.

Figura 3.1 FODA Industria chilena del vino.



Fuente: Elaboración propia.

El mercado chileno del vino hoy se encuentra frente a una serie de desafíos para los cuales debe generar estrategias eficientes principalmente de sus debilidades en el aspecto interno y en lo externo lo referente a las amenazas.

Hace aproximadamente tres años los productores han visto un incremento en el precio de la energía, lo que genera mayores costos para el desarrollo de la actividad. “Según estimaciones del sector, el uso de energía representa cerca de un 20% de los costos totales de producción, los cuales aumentan considerablemente en el proceso de vendimia”⁴².

Por otro lado, los últimos dos años se ha observado un déficit de mano de obra agrícola de más un 30% en comparación a periodos anteriores, lo que se resulta aún más complicado para las viñas quienes deben contar con trabajadores especializados para desempeñar funciones en viñas Premium del país. La capacitación también implica costos.

Para ello algunos productores manifiestan la idea de abrir las posibilidades a trabajadores extranjeros y elevar el uso de tecnologías. Este último punto también requiere de una buena estrategia e implementaciones a mediano plazo, ya que genera un retraso en la producción en comparación a otros competidores del mercado internacional.

⁴² F. Romo, A. Sáez y A. San Martín, en prensa.

Con respecto a los precios si bien en algunos mercados, la posición de Chile es alta en Calidad, aún existe una percepción de que la industria del país vende solo vinos comerciales.

En términos de oportunidades, en la actualidad Asia representa un gran potencial principalmente por la cantidad de consumidores. “Prochile aprobó una campaña para medios on line en China de US\$1,5 millón de financiamiento y Vinos de Chile invertirá otro tanto para promoción. Se acordó también establecer una oficina comercial de Wines of Chile en Asia”.

Por otro lado las crisis y obstáculos que existen en países que quieren proteger su industria vitivinícola como Brasil, que está evaluando aplicar restricciones a las importaciones de vino chileno. Así mismo las normativas presentes que limitan algunas producciones como la BPM, HACCP y medición de la Huella de Carbono, los cuales exigen ajustar los procesos productivos para continuar participando en los mercados globales.

A pesar de lo positivo que aparente ser el escenario para España y Europa, una oportunidad para el mercado nacional es que el viejo continente presenta algunos retrocesos en producción en países como Hungría y Austria con reducciones de 2% y 25% respectivamente, siendo Alemania, Grecia y Portugal los únicos países que registran una producción en aumento.

FIGURA 3.2 FODA Viña Concha y Toro



Fuente: Elaboración propia

La Viña Concha y Toro se posiciona entre las compañías con mayor importancia en el mundo y sus productos se comercializan a nivel global, con presencia en más de 135 países. Cuenta con una serie de reconocimientos internacionales a través de publicaciones tales como en; “Viña del Año” en Wine & Spirits, y segunda posición en su Hall of Fame; “Segunda marca de vinos más poderosa del mundo” en el estudio The Power 100 de Intangible Business y extraordinarios puntajes a sus vinos en medios tan relevantes para la industria como Wine Spectator y The Wine Advocate.

Esta viña actualmente cuenta con tres centros de producción en Chile, Argentina y Estados Unidos y 11 filiales de distribución en Chile, Argentina, Inglaterra, Asia,

Brasil, Noruega, Finlandia, Suecia, Estados Unidos, México y Canadá.

“Concha y Toro, ha sostenido gran parte de su crecimiento sobre una política de adquisiciones y fusiones, tanto verticales como horizontales. Las primeras, sostenidas desde sus orígenes (hace más de medio siglo) y con principales locaciones en Chile, Argentina y recientemente Estados Unidos, han tenido como propósito sobrepasar las barreras de entrada del sector Premium, al asegurar una producción de altos estándares con viñedos en posiciones privilegiadas para el cultivo, además de mejorar sus posibilidades de investigación y desarrollo de nuevas variedades. Las segundas han prosperado en los últimos 10 años con el propósito de asegurar una posición competitiva en nuevos mercados de productos premium, tratándose de oficinas comerciales y de distribución para el mercado europeo, asiático, norteamericano y latinoamericano”⁴³.

En lo referente a las amenazas a las cuales se ve enfrentada esta viña, están los riesgos de mercado que dependen en muchos casos del riesgo cambiario, el riesgo de la tasa de interés, el riesgo agrícola, dependencia frente a los proveedores, las barreras arancelarias y los problemas financieros en Europa, ya que este es el principal consumidor de sus productos.

⁴³Wigodski, 2012 (Documentos de trabajo, serie de Gestión. Cátedra Política de Negocios. Ingeniería Industrial, Universidad de Chile)

3.4.- Eficiencia de los instrumentos asociados.

Toda industria funde sus bases en tres principales conceptos que fundamentan teóricamente los posibles resultados de este estudio, estos son la Investigación de Mercado, análisis en el comportamiento del consumidor y el Marketing Mix.

Dicho esto, el mercado nacional en la producción de vino se caracteriza en primer lugar por contar con las condiciones geográficas y climáticas determinantes para un ecosistema privilegiado para la agricultura y particularmente para el cultivo de la vid. El país posee un clima templado-cálido con lluvias de tipo mediterráneo.

Chile cuenta con una delimitación o zonas geográficas destinadas al cultivo de la vid con denominación de origen ubicados en valles transversales, generalmente rodeados por ríos que fluyen de la cordillera al mar. Se dividen en cinco grandes regiones, que son: Atacama, Coquimbo, Aconcagua, Vale Central y Región Sur y 15 subregiones, dentro de las cuales se ubican los más destacados o conocidos, Valle del Maipo y Valle de Casablanca.

En lo que respecta a la distribución del terreno u superficie total destinada a vinificación, el 76% corresponde a cepajes tintos y el 24% a blancos. Se debe tener en consideración que por ley en Chile, las variedades permitidas se encuentran restringidas a 17 variedades blancas y 17 variedades tintas.

La industria nacional cuenta con 85 bodegas exportadoras, representadas por dos asociaciones de productores, más de la mitad destinadas al almacenamiento de vinos y mostos de exportación, cuyos depósitos generalmente son en acero inoxidable y barricas, considerando que la madera está restringida a la producción de vino para consumo interno, y su uso ya no está asociado al mercado de exportación. Por ello predomina el almacenamiento en acero inoxidable con un 47%, 41% en cemento epoxicado, 7% en la crianza en madera y 3% en barricas.

La evolución del mercado chileno está marcado también por su desarrollo en términos de exportación, donde el principal detonante fue la serie de tratados de libre comercio que han surgido con Estados Unidos, la Unión Europea, Corea del Sur, Canadá, México y otros países de Centro y Sudamérica. “Chile es el quinto mayor exportador mundial después de Italia, España, Francia y Australia con una participación del 8% del mercado. El año 2014, las exportaciones totales de vino crecieron un 8,9% a US\$1.690 millones, o cerca de 700 millones de litros, lo que constituye un récord para el vino chileno, según cifras de la asociación industrial Wines of Chile⁴⁴.

A pesar de lo bueno que pueda parecer el panorama actual, en lo que respecta al consumo interno el escenario no es muy optimista. El consumo per cápita cayó de los 15 litros a 13 litros al 2011 en un periodo de 5 años, lo que se debe principalmente a que la demanda por cervezas y otras bebidas se ha

⁴⁴ <http://www.enoccv.cl/noticia/el-vino-chileno-en-el-mercado-del-mundo/>

incrementado. Un detalle importante, es que a pesar de este bajo consumo, es que las ventas de vinos Premium ha subido de manera estable.

Actualmente la industria vinícola chilena está representada por un grupo de grandes productores encabezados por Concha y Toro, Santa Rita y Viña San Pedro, filial del productor chileno de bebidas CCU. Existen aproximadamente 300 exportadores de vino en Chile, donde los 10 primeros correspondieron al 52% de las exportaciones total de vino de Chile en el 2011⁴⁵.

En lo que compete al desarrollo del mercado externo, la tendencia global actual, con datos presentados entre el año 2011 y 2012 por la Organización Internacional del Vino (OIV), indican que existe un crecimiento más bien lento y con ciertas contradicciones. “Los viñedos en países como Estados Unidos, Nueva Zelanda y Sudáfrica han permanecido prácticamente estables, mientras que en Turquía y China crecen, pero no como ha sido en otros periodos, mientras que en Australia o Rusia existe un retroceso”⁴⁶.

En términos de segmentación, el mercado específicamente del vino se compone por una gran cantidad de individuos, empresas y organizaciones diferentes entre sí, tanto en lo que a ubicación se refiere, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad y capacidad de compra, entre otras

⁴⁵ Wigodski, 2012 (Documentos de trabajo, serie de Gestión. Cátedra Política de Negocios. Ingeniería Industrial, Universidad de Chile)

⁴⁶ Van Der Weij, 2013 (Tesis de Grado: “Análisis, tendencia e innovación del Mercado del vino en España”)

muchas variables, que condicionan el comportamiento de los consumidores. La diversidad frente al consumo, dificulta la implementación de un único esfuerzo de marketing, ya que implica altos costos y de esa forma resulta difícil obtener rentabilidad. Por ello, es menester comprender que cierto producto no será acogido por todos los consumidores del mismo modo, por lo que se divide el mercado en grupos más pequeños, donde sus integrantes cuenten con intereses en común y de ese modo permitirle a la empresa diseñar una estrategia para todo el grupo, pero a menor costo y con resultados satisfactorios.

De acuerdo a una investigación estadística presentada en 2007, por la Universidad de Chile consistente en el análisis del desempeño comercial de cuatro vinos adscritos a la denominación de origen valle del Maule en consumidores de la Región Metropolitana, concluyeron que “la frecuencia de compra de vino de los consumidores encuestados fue de un 40% que compra vino de forma ocasional, un 33% compra al menos, una vez al mes y un 27% compra vino una vez a la semana. La intensidad de consumo (cantidad de vino consumido en cada ocasión) con mayor frecuencia fue la alternativa de menor consumo (menos de media botella) con un 92% del total, mientras que del resto, un 3% consumo entre media y una botella y un 4% consume más de una botella. En relación a la plaza de compra, la opción que obtuvo una mayor preferencia fueron los supermercados, con un 82%, mientras que sólo un 7% compra vino en botillerías, un 5% lo hace en tiendas especializadas y, por último, un 4% y un 2% compra directamente en la viña y por vía internet respectivamente. En cuanto al tipo de vino escogido en cada

compra, un 68% de los encuestados se inclina por el vino “Reserva”, del resto, un 31% por el vino “Varietal”, mientras que sólo un 1% por el vino “Premium”. En relación a la intensidad de compra de vinos “Reserva”, un 63% compra de 1 a 2 botellas, mientras que un 28% compra de 2 a 6 botellas, y sólo 4% compra más de 6 botellas cada vez⁴⁷.”

En dicho estudio además identificaron tres segmentos de mercado, el primero de ellos denominado como “Aspiracionales” (edad entre 18 y 24 años) correspondiente a un 31% del universo encuestado, el otro segmento de “Bebedor culto” un 53% (25 y 34 años) y el segmento “Conocedores” el 16% (50 y 64 años) restante⁴⁸.

Si bien estos resultados son de hace 9 años, y a pesar de que el consumo interno ha disminuido recientemente, es importante reconocer que la propuesta planteada en base a esta segmentación de mercado continua teniendo coherencia con la situación actual en Chile. En base a esto y teniendo como enfoque el segmento aspiracional, se sienten atraídos mayoritariamente por la imagen de la botella, es decir, se debe apuntar al diseño del envase y de ese modo captar la atención de este segmento, por lo que el etiquetado debe contener descripciones simples. Los canales de distribución requieren de una fuerte comercialización en supermercados y lugares de entretención nocturna. La publicidad para este grupo

⁴⁷ Reyes, 2007 (Análisis del desempeño comercial de cuatro vinos adscritos a la denominación de origen valle del Maule en consumidores de la Región Metropolitana. Tesis. Universidad de Chile)

⁴⁸ Ibid

deberá ampliarse hacia las redes sociales, tales como Facebook e Instagram, ya que es una herramienta cotidiana para el rango etario de este grupo.

Para el segundo segmento de “Bebedores cultos” el mercado meta prefieren la cepa cabernet sauvignon y que en la etiqueta resalte los premios obtenidos y el nombre de la viña de origen y, que en la contraetiqueta se entregue información relacionada a la comida que mejor acompañe a ese tipo de vino. Su comercialización debe considerar también a las grandes cadenas de supermercados y restaurantes, desarrollar campañas publicitarias en televisión donde se den a conocer las bodegas y viñas y las diferentes actividades en torno a su producción.

El tercer segmento gusta de compartir un buen vino con familiares y amigos que posean un conocimiento medio alto de este producto. Con respecto a la imagen de éste, la botella debe contener una etiqueta más bien de diseño tradicional de fondo blanco con una completa información en la contraetiqueta de platos con los cuales se pueda acompañar el vino elegido. Canales de distribución y promoción similares al grupo anterior.

En lo referente al Marketing del sector vitivinícola, la industria del vino utiliza como principal elemento el entorno geográfico donde se produce el vino, esto quiere decir que, antes de vender una viña en sí, o las técnicas utilizadas en la producción ya sea del vino o la botella, lo que se intenta vender es una región, una historia, generando así, estrategias de marketing más específicos, ya que lo que el

cliente compra no es solo el producto sino un mix coherente que incluya el precio, un circuito de distribución y comunicación.

En lo que respecta al desarrollo de estrategias de marca, éstas suelen considerar mayor tiempo de planeación. En la actualidad como una forma de publicitar, las bodegas y empresarios invierten en plataformas que les permitan aumentar su presencia tanto a nivel nacional como internacional, a través de ferias y exposiciones.

Toda empresa debe contar con una estrategia efectiva en fijación de precios, y en todos los casos se relaciona al costo que involucra la cadena de procesos, materiales e inmateriales utilizados en la producción. Fijar los precios corresponde a un indicador de coherencia con la política de marketing, ya que se relaciona a las expectativas y conducta de los consumidores.

Las tres variables de mayor relevancia en la determinación del precio son la demanda, la competencia y el precio de costo.

El precio propuesto para los clientes, debe considerar los márgenes practicados, para que, a la hora de añadir el IVA corresponda con la posición elegida.

El productor no podrá descender por debajo del precio mínimo de venta, recordando que es importante mantener un margen de negociación, ya que si se vende sin un margen, involucra inmediatamente pérdidas.

Algunos de los métodos utilizados para comercializar el vino están las acciones publicitarias, campañas de promoción y operaciones de marketing directas, como las páginas web, las catas de vino, la presencia en ferias nacionales e internacionales, el enoturismo y el uso reciente de aplicaciones para Smartphone.

En lo que respecta a la distribución del vino, y la optimización de su función económica, se requiere considerar elementos relacionados con la rentabilidad del espacio y las acciones destinadas a la fidelización de determinados tipos de clientes. Existe la distribución directa que permite asegurar una cifra de negocio considerable y tener contacto directo con el consumidor final. Por otra parte, comercializan a través de actividades en stands de venta establecidos en un lugar independiente de su explotación, como por ejemplo en emplazamientos turísticos.

Otra manera de distribuir el vino es a través de restaurantes, hoteles, bares, donde la venta es relativamente dinámica, y favorece la penetración de mercado nacional e internacional.

Algo más reciente es la venta on-line, la cual se manifiesta a través de dos niveles o modos de intervenir en el mercado; por un lado están los productores individuales y las agrupaciones que por medio de su página web, aseguran la comercialización directa de sus productos, y por otro, las sociedades de comercialización y las estructuras de distribución especializada que aseguran la venta por catálogos on-line.

3.5.- Resultados.

Si bien la industria ya ha evaluado la implementación de su Estrategia 2020, la cual contempla superar los US\$3.000 millones en exportaciones y mover US\$840 millones en el mercado local, el camino por recorrer aún es incierto.

Algunos puntos que se deben considerar son la distribución y logística, es decir, cuales podrán ser las herramientas más factibles de llegar al resto del mundo, como por ejemplo ya lo ha estado haciendo Concha y Toro con sus sedes y filiales en mercados extranjeros.

Existen, sin embargo, no solo grandes empresas que cuenten con la capacidad de inversión, por lo que otras bodegas se reúnen o bien trabajan con compañías especializadas, ofreciendo servicio de distribución en restaurantes, así mismo las viñas más pequeñas se apoyan en mayoristas para llegar al pequeño retail.

Uno de los grandes puntos abordados durante toda esta presentación, es el bajo consumo local, como revertirlo y fomentar esta cultura en el país. Dentro de la Estrategia 2020, la industria proyecta llegar a ventas por US\$840 millones, tanto en el mercado interno como en el exterior y el foco está principalmente puesto en los vinos premium. Por otro lado, para alcanzar este objetivo, los productores además, trabajarán en el desarrollo de productos con menor graduación alcohólica y se impulsará el consumo de espumantes.

“Parte de la misión del gremio será promover la educación y cultura del vino como bebida de identidad nacional, con el fin de lograr un mayor consumo de vinos finos embotellados. Aumentar la participación de mercado de esta categoría en volumen y valor y atraer a consumidores desde otros bebestibles es el objetivo, para elevar el consumo a 17 litros per cápita anuales”.

Para mantener a Chile en la retina mundial a través del reconocido producto, es menester considerar la inversión en promociones, tecnología e innovación, educación creando institutos de formación y capacitación y de ese modo fomentar la empleabilidad que hoy en día también se encuentra baja en torno a la industria.

Efectivamente la principal inversión corresponde a los propios empresarios, pero no se debe dejar de considerar que es una apuesta que Chile como imagen país busca proyectar hacia el mundo, por lo tanto, en este punto es muy relevante el apoyo actual con el que cuenta la actividad desde las políticas de economía y comercio del país. Por ejemplo los US\$10 millones anuales que el gobierno destina para su promoción internacional -y que Vinos de Chile busca aumentar en otros US\$3 millones- no serían suficientes. Es el propio trabajo de las viñas el que ha posicionado cada vez más el vino chileno en el extranjero, y ese monto resulta insuficiente si se compara con los US\$100 millones que invierte Australia en este

punto, mercado que por lo cierto, es potencialmente una competencia para los grandes productores mundiales⁴⁹.

⁴⁹F. Romo, A. Sáez y A. San Martín, en prensa.

CONCLUSIONES

En base a todos los elementos recopilados y expuestos, es posible determinar que la industria del vino está lejos de extinguirse a pesar de las crisis interna y externa que ha debido enfrentar recientemente.

Si bien los empresarios nacionales han desarrollado una estrategia, la que tiene por objetivo incrementar sus ventas a través de la inserción mayoritaria en el mercado de vinos de categoría Premium, no se debe dejar de considerar que toda estrategia trae consigo una serie de características que reunidas podrán cumplir de manera óptima las metas esperadas. Para ello resulta menester establecer las líneas correctas en términos de producción, promoción y distribución.

Se debe tener en cuenta que la inversión extranjera ha jugado un papel importante en el desarrollo de la actividad, pero no es suficiente, y en este plano el gobierno tiene una tarea pendiente. La exportación del vino resulta una atractiva estrategia de Imagen País, ya que a través de esta actividad se transmite la cultura de Chile, los paisajes y el entorno natural donde se genera el producto, lo que potencia al mercado turístico.

Las tendencias tecnológicas por otro lado, se transforman en un aliado a la hora de promover. El uso de redes sociales como Instagram y Facebook también abre puertas y se transforman en herramientas potentes por su inmediatez y visualización constante por parte de consumidores actuales y potenciales.

Como se mencionó anteriormente identificar al público objetivo y segmentar a modo de crear formatos para cada consumidor en específico, involucra el correcto diseño de botellas y etiquetas, por lo que es un factor que no se puede dejar de considerarse.

La creación de nuevas cepas, el estudio de la tierra y como enfrentar nuevas amenazas ambientales también deberán ser consideradas a la hora de implementar lineamientos estratégicos.

Por otro lado y como una excelente estrategia, el gremio Vinos de Chile, la que agrupa 80 viñas en las Regiones de O'Higgins y Del Maule, ha realizado una importante actividad, que consiste en un programa para capacitar a profesores de 14 liceos técnicos-agrícolas. Se busca con ello entregar competencias laborales exactas que requiere hoy en día la industria del vino. Esto permitirá disminuir la cesantía en los campos, bajar la deserción escolar y, por sobre todo promover las oportunidades en regiones, por lo que se proyecta como una interesante iniciativa a desarrollar en el mediano plazo.

Finalmente reconocer que la industria desde su creación ha significado un importante rol en el desarrollo social y económico de Chile, siendo acompañado además de importantes tradiciones y costumbres propias del país que deben reconocerse y permanecer en el pensamiento colectivo y de ese modo incentivar también el consumo interno.

Referencias

Entendiendo el marketing, soluciones prácticas para los desafíos del día a día, Harvard Business Press.

FRED R, David. Conceptos de administración estratégica 2003.

DE GREGORIO José. Macroeconomía, Teoría y Políticas 2007.

LARRAÍN B Felipe., JEFFREY D. Sachs. Macroeconomía en la economía global 2002.

LARRAÍN Felipe. Macroeconomía para todos 2011.

VAN DER WEIJ, Magda Análisis, Tendencia e Innovación del Mercado del Vino en España. Trabajo final de carrera Facultad de Administración y Dirección de Empresa. Universitat Politècnica de València. 2013. 90 h.

KOTLER, Philip., KELLER Kevin L. Dirección de Marketing. [En línea] 2006.

Disponible en:

http://www.academia.edu/4454037/Direccion_de_Marketing_-_Kotler_Edi12

BUSTOS, Javier – PEÑA T, Julio- WILLINGTON Manuel. Joint Ventures y Especialización Productiva en la Industria del Vino en Chile [en línea] 2008.

Disponible en:

http://www.cepchile.cl/dms/archivo_4123_2220/r109_bustos_vino.pdf

LACOSTE, Pablo. Historia del Vino en el Cono Sur de América: Identidad y Patrimonio [en línea] 2013. Disponible en:

https://www.academia.edu/5328520/Historia_del_Vino_en_el_Cono_Sur_de_Am%C3%A9rica_identidad_y_patrimonio

LACOSTE, Pablo. El Patrimonio Cultural en la vitivinicultura latinoamericana: Los casos de Argentina y Chile [en línea] 2013. Disponible en:

https://www.academia.edu/4080841/Patrimonio_cultural_en_los_vinos_de_Am%C3%A9rica_Latina

Gobierno de Chile. ODEPA. Ministerio de Agricultura Oficina de Estudios y políticas Agrarias. Agricultura Chilena, una perspectiva de mediano plazo [en línea] 2014. Disponible en:

<http://www.sna.cl/ww/admin/spaw2/uploads/files/Agricultura%202014.pdf>

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales: Chile 20 años de negociaciones comerciales [en línea] 2013. Disponible en: <http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2013/09/Chile-20-a%C3%B1os-de-negociaciones-comerciales1.pdf>

Memoria Chilena Biblioteca Nacional de Chile [en línea]

<http://www.memoriachilena.cl/602/w3-channel.html>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile / BCN [en línea]

<http://www.leychile.cl/Consulta>

SOFOFA [en línea] <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/noticias-sectoriales/>

SOFOFA [en línea] <http://web.sofofa.cl/noticia/chilenos-son-los-terceros-que-mas-gastan-per-capita-en-vinos-en-a-latina/>

SOFOFA [en línea] <http://web.sofofa.cl/noticia/produccion-de-vinos-baja-23-durante-2014-y-se-convierte-en-la-mayor-caida-en-17-anos/>

El Mercurio [en línea]

http://diario.elmercurio.com/2014/09/29/economia_y_negocios/_portada/noticias/1B40F310-F264-4FCD-991D-32FC1EA34F44.htm

Gobierno de Chile. Aduanas de Chile [en línea]

<http://www.aduana.cl/exportaciones/aduana/2007-04-16/165951.html>

Banco de Central de Chile [en línea]

http://www.bcentral.cl/es/faces/home?_afLoop=177636564308905&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D177636564308905%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dmibaoa3lk_4

Organización internacional de la Viña y el Vino. Organización Intergubernamental
[en línea] <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?lang=es>

Ministerio de Hacienda. Gobierno de Chile [en línea]
<http://www.hacienda.cl/glosario/pib.html>

Estrategia, el diario de Negocios Independiente de Chile [en línea]
<http://www.estrategia.cl/noticias/detalle/ultimo-minuto-portada/109839/en-chile-la-existencia-de-vinos-2014-sufren-baja-de-103#.VpBz77bhBH1>

EMOL Economía [en línea]
<http://www.emol.com/noticias/economia/2014/10/23/686575/chile-bajaria-su-produccion-de-vino-durante-2014-y-caeria-en-ranking-a-nivel-mundial.html>

América Economía. Negocios & Industria [en línea]
<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-conozca-las-dificultades-que-enfrenta-las-exportaciones-de-vino>

Todo vinos [en línea] <http://www.todovinos.cl/libros>

La Tercera [en línea] <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2015/06/680-633624-9-vinas-capacitan-a-14-liceos-agricolas-para-especializar-a-nuevos-alumnos.shtml>

Asociación Nacional de Ingenieros Agrónomos Enólogos de Chile [en línea]

<http://www.enologo.cl/>

Economía y Negocios [en línea]

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=118569>

TABLAS

Tabla 2.1 Evolución de la exportación de vinos chilenos (1985-2004)

Años	Exportación de vinos	
	Volumen (miles de litros)	Monto (miles US\$ FOB)
1986	11116	12624
1987	14243	17270
1988	17144	22050
1989	27604	34619
1990	43050	51568
1991	64674	84144
1992	74028	119250
1993	86631	128523
1994	109511	143258
1995	128973	181789
1996	184092	292942
1997	216283	412283
1998	230953	503000
1999	234156	525740
2000	266512	573479
2001	310926	592544
2002	348590	601618
2003	394604	670622
2004	467522	835241

Fuente: Elaborado en base a antecedentes de Viñas de Chile

Tabla 2.2 Producto Interno Bruto (PIB) Silvoagropecuario y nacional. Volumen de precios del año anterior encadenado, referencia 2008. Millones de pesos encadenados

Años	Silvoagropecuario (A)	Nacional (B)	Tasas de variación		Participación
			Silvoagropecuario	Nacional	% (A / B)
2010	2.603.169	98.227.638	0,3	5,8	2,7
2011	2.876.570	103.963.086	10,5	5,8	2,8
2012	2.819.033	109.558.126	-0,2	5,4	2,6
2013	2.951.485	114.022.307	4,7	4,1	2,6
I Semestre					
2013	1.903.405	55.993.282	5	4,4	3,4
2014	1.923.376	57.219.290	1	2,2	3,4

Fuente: Elaborado por ODEPA con información del Banco Central de Chile

Tabla 2.3 Exportaciones totales de vinos por mercados de destino. Años 2003-2004

PAISES DE DESTINO	AÑO 2003		AÑO 2004	
	Miles litros	Miles US\$ FOB	Miles litros	Miles US\$ FOB
Reino Unido	66.593	127.912	84.019	159.298
Estados Unidos	52.193	125.314	57.778	144.897
Alemania	44.077	40.897	53.979	57.022
Dinamarca	30.298	42.210	33.527	50.812
Canadá	31.257	41.844	31.450	47.442
Irlanda	10.155	30.474	12.089	36.542
Holanda	10.600	24.091	13.908	31.094
Japón	11.812	25.033	14.883	28.572
Brasil	7.630	17.125	11.645	25.386
Suecia	11.242	24.308	10.484	24.577
Resto países	118.746	171.412	143.760	229.598
TOTALES	394.603	670.620	467.522	835.240

Fuente: Elaborado en base a antecedentes de Viñas de Chile

Tabla 2.4 Principales importadores de vino chileno embotellado con denominación de origen. Agosto 1996 – noviembre 2000.

PAIS	FOB en US\$	% del Total
Inglaterra	\$ 328.677.424	21,69
Estados Unidos	\$ 270.838.630	17,87
Japón	\$ 144.436.515	9,53
Canadá	\$ 77.991.111	5,15
Alemania	\$ 69.445.217	4,58
Dinamarca	\$ 68.607.083	4,53
Holanda	\$ 64.068.119	4,23
Irlanda	\$ 47.509.034	3,14
Suecia	\$ 46.510.723	3,07
Brasil	\$ 38.223.213	2,52
México	\$ 33.568.276	2,22
Noruega	\$ 32.320.052	2,13
Suiza	\$ 27.840.552	1,84
Bélgica	\$ 26.507.112	1,75
Finlandia	\$ 26.359.169	1,74
Venezuela	\$ 24.966.770	1,65
Colombia	\$ 19.339.115	1,28
Paraguay	\$ 14.420.493	0,95
Francia	\$ 13.576.820	0,9

Fuente: Publitecsa

Tabla 2.5 Exportación de vino embotellado con denominación de origen por las ocho principales empresas chilenas. Agosto 1996 – noviembre 2000.

EMPRESA	FOB en US\$	% del Total
Viña Concha y Toro S.A.	222.752.944	14,7
Viña San Pedro S.A.	129.212.613	8,53
Sociedad Anónima Viña Santa Rita	121.417.004	8,01
Viña Santa Carolina S.A.	96.623.082	6,38
Viña Undurraga	71.429.093	4,71
Bodegas y Viñedos Santa Emiliana	48.418.415	3,2
Viña Errazuriz	46.285.035	3,05
Viña Carmen S.A.	44.428.266	2,93

Fuente: Publitecsa