

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“El vino de calidad Premium, clave de la industria
vitivinícola chilena para su éxito mundial”**

Autor

ANTHONY MERRAN

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

PROFESOR GUÍA: **FERNANDA RODRÍGUEZ VALENZUELA**

VIÑA DEL MAR – CHILE 2014

Dedicado a mi familia y seres queridos por todo el apoyo incondicional en mi estudio y por los esfuerzos que significa haber llegado a la realización de este trabajo de Tesis.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y familia

Por todo su apoyo y por instarme a no rendirme nunca.

Agradezco a mi profesora Fernanda Rodríguez Valenzuela,

que ha tenido el tiempo y la buena disposición

para guiarme en el desarrollo de esta tesis.

También los agradecimientos son a Claudia Soler

para su apoyo en mi trabajo de tesis.

INDICE

AGRADECIMIENTO	3
INDICE	4
INDICE DE FIGURA	6
INDICE DE TABLA	7
INDICE DE GRAFICO	8
INDICE DE ANEXOS	9
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCION	12
Planteamiento del problema	13
Objetivos general.....	15
Objetivos específicos	15
Justificación.....	16
Viabilidad	16
Metodología de investigación	17
CAPITULO N° I : MARCO TEORICO	18
1.1 Comercio internacional	18
1.1.1 Exportación	19
1.1.2 Producto o servicio	19
1.1.3 Cliente.....	19
1.1.4 Competencia.....	20
1.1.7 Segmentación del mercado	21
1.2 Estrategia	22
1.2.1 Posicionamiento estratégico	23
1.2.2 Planificación estratégica	24

1.2.3 Visión	26
1.2.4 Misión.....	26
CAPITULO N°2 : DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.....	27
2.1 Contextualización de la industria vitivinícola chilena	27
2.1.1 La producción de vino chileno.....	27
2.1.2 Las exportaciones de vino chileno	30
2.2 Misión, visión y objetivos institucionales del Plan Estratégico 2020, “Wines of Chile”	37
2.2.1 Misión	38
2.2.2 Visión	38
2.2.3 Objetivos institucionales	38
2.3 Análisis del mercado internacional de vino.....	42
2.3.1 Producción mundial de vino	42
2.3.2 Competencia	45
2.3.3 Producto y servicio.....	49
2.3.4 Marketing y Comunicación	49
2.3.5 Consumidores	50
2.3.6 Hábitos de consumo	55
2.3.7 Segmentación del mercado	55
2.3.8 Canales de distribución	58
2.4 Diagnostico de la situación actual	60
2.4.1 Modelo 5 fuerzas de PORTER.....	61
2.4.2 Análisis PESTEL del entorno chileno.....	66
2.4.3 Análisis interna de la industria vitivinícola chilena : la cadena de valor	71
2.4.4 Estudio de la situación actual de la industria vitivinícola chilena, en comparación con la industria vitivinícola francesa	75
Capitulo N°3 : RESULTADOS.....	80
3.1 Aplicación practica del Plan Estratégico 2020, “Wines of Chile”	80
3.2 Determinar las variables operativas involucrada en la estrategia propuesta con el mix marketing	83
3.2.1 Política del producto	83
3.2.2 Política del precio	85
3.2.3 Política de comunicación	86
3.2.4 Política de distribución	87
CONCLUSION	89
BIBLIOGRAFIA	92
ANEXOS.....	95

INDICE DE FIGURA

Figura 1: Proceso de planificación estratégica	25
Figura 2: Mapa de las regiones vitivinícolas, en Chile	29
Figura 3: Precio de aceptación de la botella de vino, de la población estudiado ..	53
Figura 4: Los países productores de vino de calidad, según la población estudiado	54
Figuro 5: Modelo 5 fuerzas de Porter	60
Figura 6: Mapa perceptual del posicionamiento de los países productores de vino	64
Figura 7: Mapa perceptual de la cuota de mercado de los países productores de vino	65
Figura 8: Cadena de valor de la industria vitivinícola chilena	71

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de la matriz FODA	21
Tabla 2: Objetivos del Plan Estratégico 2020, “Wines of Chile”	39
Tabla 3: Segmentación del mercado del vino	56
Tabla 4: Análisis de la cadena de valor de la industria vitivinícola chilena	72
Tabla 5: Análisis FODA de la industria vitivinícola chilena	75
Tabla 6: Análisis FODA de la industria vitivinícola francesa	76

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Evolución del valor de las exportaciones de vino chileno embotellado..	40
Grafico 2: Evolución de la producción vitivinícola mundial	43
Grafico 3: Grado de equilibrio del mercado de vino	44
Grafico 4: Diagrama de la producción mundial de vino	45
Grafico 5: Evolución del mercado mundial del vino	48
Grafico 6: Crecimiento promedio anual del vino embotellado	81

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista con un representante de la asociación "Wines of Chile"	95
Anexo 2: Estudio	97
Anexo 3: Evolución de la producción de vino chileno (en Volumen)	101
Anexo 4: Exportaciones de vino a granel chileno por país de destino	102

RESUMEN

En este trabajo de tesis, se plantea una propuesta para la implantación de una estrategia marketing adecuada a la industria vitivinícola chilena para el año 2020, en relación con el Plan estratégico 2020, "Wines of Chile". Este sector siempre ha sido uno de los pilares de la economía chilena. La internacionalización de este mercado, en las últimas décadas, ha permitido dar a conocer a Chile y el vino se ha convertido en el principal embajador de Chile en la mente de los consumidores extranjeros como se refleja en los últimos estudios realizados, por la Fundación Imagen de Chile. El progreso de esta industria ha favorecido el desarrollo del país, especialmente en el sector agrícola. Su éxito, a nivel mundial, en los próximos años podría facilitar las exportaciones de nuevos productos en el extranjero y favorecer las inversiones extranjeras en Chile.

ABSTRACT

In this thesis, we present a proposal for the implementation of a marketing strategy appropriate to the Chilean wine industry by the year 2020, in relation with the Strategic Plan 2020, "Wines of Chile" raised in this thesis work. This sector has always been one of the pillars of the Chilean economy. Its market globalization in the last decades has allowed Chile to promote its country brand, around the world and the wine has become the main ambassador of Chile in the minds of foreign consumers as reflected in recent studies by the Image Foundation Chile. The progress of this industry has promoted the development of the country, especially in the agricultural area. Its global success, in the coming years could facilitate exports of new products abroad and encourage foreign investment in Chile.

INTRODUCCIÓN

La industria vitivinícola chilena ha conocido en las últimas décadas numerosas transformaciones profundas. La inversión en investigación e innovación, en los años 80, ha favorecido el desarrollo de nuevas técnicas de producción, fuente de productividad y de mejoramiento de la calidad para los vitícolos. A partir de 1990, el retorno a la democracia, la globalización de los mercados y la política de exportaciones instaurado por el gobierno ha permitido al país fortalecer su implantación en el ámbito internacional y aprovechar de nuevas oportunidades de desarrollo, notablemente en Europa, Estados Unidos y Asia.

Chile exporta más de 70 % de sus producción total de vino, en el extranjero, lo que ha convertido su industria como la más globalizada del mundo, conocida por su gran flexibilidad, su innovación, su calidad y su servicio insuperable. Este país representa, actualmente, el noveno productor de vinos y el quinto exportador en volumen, al nivel mundial. Su viticultura representa un activo notable para las exportaciones que siguen aumentando cada año, especialmente en Europa y Asia.

Planteamiento del problema

A pesar de este éxito creciente, los vinos chilenos se enfrentan a altos niveles de competencia, en los diferentes mercados mundiales, lo que se puede explicar por la aparición de un amplia oferta de productos diversificados y reconocido con la introducción de nuevos competidores en el mercado internacional: los países del “Nuevo Mundo” en el año 2000. Ante a una competición alta en los segmentos de vinos finos, la aumentación de los costos, la carga por hectárea, la caída del dólar y del valor por kilo de uva, varias empresas del sector, originalmente productores de vinos Premium decidieron orientarse en la producción de vino a granel de menos calidad, esperando conseguir más beneficios, comprometiendo así la calidad.

Este cambio en la industria vitivinícola chilena podría afectar la perennidad de este sector en los próximos años. Exportando vino de baja y media calidad, embotellado en sus países de destino, podría tener un impacto negativo sobre la imagen del vino chileno, si sus exportaciones siguen desarrollándose como en los últimos años, especialmente en Europa y Estados Unidos.

En efecto, el vino a granel exportado, desde Chile a Asia, está vendido como vino asiático, mientras que la venta de este mismo vino, en Europa o Estados Unidos, SE está vendido como vino chileno. Lo que podría tener un impacto negativo sobre la marca país de Chile, a lo medio y largo tiempo.

En un mercado de intensiva competencia mundial, donde los atributos del producto, desempeñan un papel decisivo, la marca o imagen del país se transforma en un activo significativo. Por varios años, Chile oriento la comercialización de sus vinos con el propósito de tener una buena calidad, por un precio bajo, pero hoy esa estrategia muestra sus límites.

Al fin del año 2010, cuando las exportaciones de vino chileno embotellado llegaron a US\$1.400 millones, al año, la Asociación “Wines of Chile” planteo el objetivo de alcanzar exportaciones por US\$3 millones, en 2020.

Este objetivo forma parte del Plan Estratégico 2020, Wines of Chile, que presenta varias líneas vigorosas, a seguir, durante un periodo de 10 años, incluyendo también la re-definición de la visión, la misión y el posicionamiento de la industria vitivinícola chilena, a través de la marca país.

En un contexto de incertidumbre en Europa y Estados Unidos, la industria vitivinícola chilena se ha planteado un gran desafío para representar en el año 2020, el primer exportador de vino Premium del Nuevo Mundo. Para esperar triunfar en este proyecto, la industria tendría que mejorar la calidad de su vino, posicionarse de manera adecuada en sus mercados de destinos y buscar nuevas oportunidades de desarrollo.

Objetivos general

Este estudio tiene por objetivo general demostrar que Chile tiene los recursos para producir vinos de calidad Premium, en volumen importante lo que podría permitir a la industria vitivinícola chilena posicionarse en los segmentos altos y tener éxito en el futuro desarrollando su imagen y marca país, en los mercados de destino.

Con respeto a los objetivos específicos, se mencionan :

- Analizar el impacto del crecimiento exponencial de las exportaciones de vino a granel chileno, sobre la imagen del vino chileno, en el extranjero.

- Identificar las oportunidades de desarrollo, de la industria vitivinícola chilena, en función de sus fortalezas y debilidades.

- Realizar una proyección del estado de la industria vitivinícola chilena, en el año 2020, en relación con el Plan Estratégico 2020, "Wines of Chile".

- Recomendar ejes de desarrollo para la implementación de un estrategia de desarrollo adecuada, al estado actual de la industria vitivinícola.

Justificación

A pesar de que las organizaciones gubernamental como “Wines of Chile” han realizado un estudio para identificar las oportunidades de desarrollo de la industria vitivinícola chilena, no existe informe que analiza los factores clave para su éxito, al nivel mundial, en los próximos años,.

Además, el estudio pone en relieve las limitaciones del Plan estratégico 2020, Wines of Chile, analizando los resultados de la industria ya disponible por el periodo 2010 – 2012, en comparación con los objetivos establecidos por la asociación “Wines of Chile”, considerando el mismo periodo.

Finalmente, el estudio presenta una propuesta real de la estrategia adecuada a las realidades del mercado, tomando en cuenta los diferentes segmentos, en los cual la industria vitivinícola chilena esta posicionado.

Viabilidad

La investigación es viable, ya que los datos provienen de informes de organizaciones gubernamentales o publicaciones especializadas. Además cuento con los conocimientos para aplicar correctamente los instrumentos necesarios para una investigación válida y confiable.

Metodología de investigación

Según el planteamiento del problema, esta investigación es de tipo: Analítica descriptiva.

Lo primero, consiste en identificar las oportunidades de desarrollo de la industria vitivinícola chilena en el extranjero, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades.

Después, utilizando instrumentos como encuestas, análisis cuantitativa, análisis de estudios y revisión bibliográfica relacionada con la investigación que servirán para la elección y la determinación de la estrategia adecuadas. Finalmente se elegirá un plan Marketing completo, y la realización de un Marketing Mix para implantar las estrategias de mercado con las « cuatro p »: producto, precio, plaza, promoción.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se expondrán las bases conceptuales sobre las que se fundamenta el presente estudio.

1.1 Comercio internacional

El comercio internacional se refiere a las transacciones comerciales de bienes y servicios a nivel mundial, dentro diferentes países y sus mercados. Su funcionamiento está regulado por las existencias de normas y valores comunes establecidos por los distintos colaboradores, en el intercambio y las administraciones de sus países, de proveniencia.

Según ¹David Ricardo, la existencia del mercado internacional tiene que ver con el hecho que los países no tienen el mismo nivel de eficiencia que los otros en función del sector de producción (algunos países tienen desventaja absoluta en relación a otro país más eficiente). Para ser el más competitivo posible y mejorar su rentabilidad los países tienen que dedicarse en la fabricación y en la exportación del producto en el cual su desventaja absoluta sea mínimo (ventaja comparativa). Además tendrían que importar los productos en el cual su desventaja comparativa sea mayor (desventaja comparativa).

¹ David Ricardo, 1817. Principios de Economía Política y Tributación: Pirámide Ediciones, 2003

1.1.1 Exportación

Operación aduanera que implica el traslado de un bien o servicio nacional o nacionalizado, en otro país, para su uso o consumo definitivo. Las exportaciones están sujetas a diversas legislaciones y pueden conducir a una serie de fenómenos fiscales (ej. abuso tributario entre frontera).

1.1.2 Producto o servicio

El producto se identifica por ser un esfuerzo creativo que incorpora un conjunto de atributos tangibles e intangibles (ej. embalaje, precio, calidad, marca, servicio complementario, notoriedad de la empresa...), satisfaciendo las necesidades y las expectativas del cliente.

En cambio, los servicios son intangibles, imponen un alto grado de contacto con el cliente, se consumen simultáneamente, se producen y no son perecederos.

1.1.3 Cliente

Proviene del griego antiguo y se define por ser una "persona que depende de". Más precisamente, el cliente se refiere a una persona natural, jurídica o a una organización que adquiere a un producto o servicio que satisface sus propias necesidades, a través de una transacción financiera.

1.1.4 Competencia

Hace referencia a una situación que se caracteriza por la disposición de varias empresas distintas y rivales con productos o servicios que están diseñados para satisfacer las necesidades similares de los clientes. Para tener éxito, las empresas tienen que ²diferenciar su oferta en relación con lo que proponen los otros competidores, implementando estrategias para atraer y fidelizar los clientes potenciales.

Además, la ³competencia permite a través:

- Del escrutinio interno, a nivel de negocios:
 - Identificar los recursos disponibles para lograr una ventaja competitiva sostenible.
 - Evaluar la posición competitiva de la empresa en su entorno competitivo.
 - Definir las fortalezas y debilidades de las empresas.

- Del análisis externo, a nivel de negocios permite:
 - Identificar las componentes externos que favorecen al atractivo del sector.
 - La apreciación general del atractivo del sector.

²Michael Porter, 1987. Ventaja competitiva: Harvard Business Review, 1987

³Juan Pablo, Armas Elementos para el Desarrollo de una Estrategia de Negocio Exitosa. Disponible en: < http://cirpg.tripod.com/consultoriaestrategica/sobre_modelo_delta.pdf> [Consultado el 29/11/1013]

- Identificar las oportunidades y amenazas.

Tabla 1: Análisis de la matriz FODA

Ámbito Interno	Fortalezas Aspecto positivo de una situación interna y actual	Debilidades Aspecto negativo de una situación interna y actual
Ámbito Externo	Oportunidades Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura	Amenaza Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura

Fuente : elaboración propia en base a los datos del Matriz Foda

1.1.5 Segmentación del mercado

División del mercado en subcategoría homogénea de consumidores, según un criterio espacial, socioeconómico o más (edad, categoría socio profesional...).

Más precisamente, esta división permite a las empresas desarrollar su estrategia diferenciada y descomponer su estrategia de marketing, promoviendo distintas políticas comerciales, en función de las características de cada segmento.

1.2 Estrategia

La estrategia es un modelo de medidas relacionadas, unificador e integrativo que establece y revela el propósito organizacional, en requisitos de objetivos de largo plazo, programas de acción y preponderancias en la retribución de recursos, en un entorno cambiante, para responder a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los “stakeholders”.

Para implementar una estrategia de manera coherente, eficiente y así conseguir un ventaja sostenible por su diferentes negocios, los líderes deben analizar el entorno externo de la empresa y estar consciente de las fortalezas y debilidades de su organización antes de tomar cualquier decisión estratégica.

1.2.1 Posicionamiento estratégico

Se puede distinguir dos diferentes fases en este posicionamiento:

- 1) La búsqueda de la posición inicialmente se refiere a la evaluación con ⁴pruebas de concepto de las características inherente de una empresa (ej. marcas, productos) para establecer finalmente si esta factible o no de influenciar el comportamiento del consumidor y llevar al acto de comprar, ver la ⁵lealtad del cliente.
- 2) La colocación y la implementación de esta posición, al largo tiempo, en todos los caracteres visibles de posicionamiento (precio, comunicación y distribución).

La empresa tiene la responsabilidad de asegurar la consistencia de su acción. Sus atributos intrínsecos no son contradictorios y forman así un conjunto coherente por los consumidores.

⁴Valor del concepto y percepción por los clientes en relación a los productos o servicios de la competencia.

Según Al Ries y Jack Trout, *“El posicionamiento no es lo que hace a un producto, que es lo que hace a la mente del cliente potencial, la posibilidad de colocar el producto en la mente del cliente potencial”⁶*.

Así, el posicionamiento puede definirse como la ubicación de una empresa, una marca o un producto en la percepción de los usuarios, en relación con factores tangibles (ej. el rendimiento, la notoriedad de la empresa, la calidad de su producto, sus precios y servicios al cliente) e intangibles (ej. ⁷ la imagen corporativa, los beneficios del cliente, el simbolismo, la distinción con los otros competidores) de acuerdo con la oferta de la competencia.

1.2.2 Planificación estratégica

“La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”⁸.

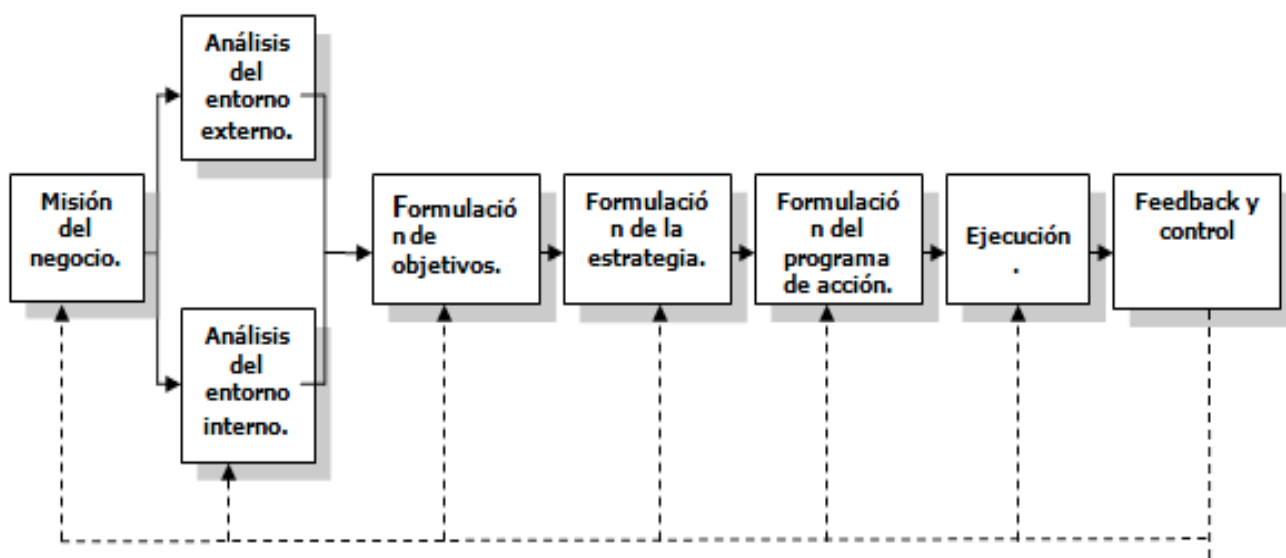
⁶Al Ries y Jack Trout, 2002. Posicionamiento : La batalla por su mente: McGraw-hill, Interamericana de Mexico

⁷Juicio de valor por un consumidor, en un empresa.

⁸Miklos y Madonaldo, Las Decisiones Políticas : De la planeación a la acción: Instituto Federal Electoral, 2000 [Consultado el 03/12/2013]

La planificación estratégica está basada en los lineamientos generales que encuadran las actividades de la organización, aunque son distintos a la hora de su aplicación por las particularidades de cada organización, también tienen componentes básicos que les son comunes, estas son visión y misión.

Figura 1 : Proceso de planificación estratégica



Fuente : Philip Kotler, 2009. Dirección de Marketing : Pearson Educación

1.2.3 Visión

El concepto de ⁹visión estratégica de la organización tiene por finalidad describir la ¹⁰implementación exitosa de sus estrategias y el desarrollo de todo su potencial, a lo largo tiempo.

Se refiere al sueño que tuvo el líder por su empresa y aparece como un guía a ¹¹compartir con el resto de la organización para distinguir, al fin, lo que la organización tiene que preservar y lo que es susceptible de cambiar.

1.2.4 Misión

Se define por una breve declaración general de intención para la unidad estratégica de negocio que estipula las acciones que piensa desarrollar una organización, a lo largo plazo, en términos de productos o servicios, mercados, y recursos.

Concretamente, esta definición de la organización se resume a buscar “quienes somos, que hacemos, y hacia donde nos dirigimos” o sea “cual es nuestro negocio actual y cual será en el futuro”.

⁹Bennis y Nanus, 1985. Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz: Grupo Editorial Norma

¹⁰Arnoldo C. Hax y Dean, 2001. The Delta Project: Grupo Editorial Norma

¹¹Mintzberg et al., 1994. El proceso estratégico: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997
Consultado el [03/12/2013]

CAPITULO 2 : DESARROLLO DE LA INDUSTRIA

2.1 Contextualización de la industria vitivinícola chilena

2.1.1 La producción de vino chileno

Al nivel mundial, Chile es reconocido por la excelencia de sus condiciones agroclimáticas, su experiencia y su flexibilidad para producir una gran variedad de vino de calidad.

Actualmente, Chile representa el noveno productor de vinos a nivel mundial. En el 2013, su producción aumento de un 3,6 % en respecto al año anterior, con un volumen de 1282 millones de litros, según informe del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG). Sin embargo, este crecimiento es el menos importante registrado, en los últimos años, desde el terremoto del 2010 que causo la caída de la producción de vino de un 10 % este mismo año. Gracias al reciente ingreso en producción de plantaciones que ha permitido mantener un nivel de producción conveniente después del terremoto. Así la producción de vino chileno ha conocido un aumento de 14,4 % en 2012 y 16,7 % en 2011 en comparación con el año anterior.

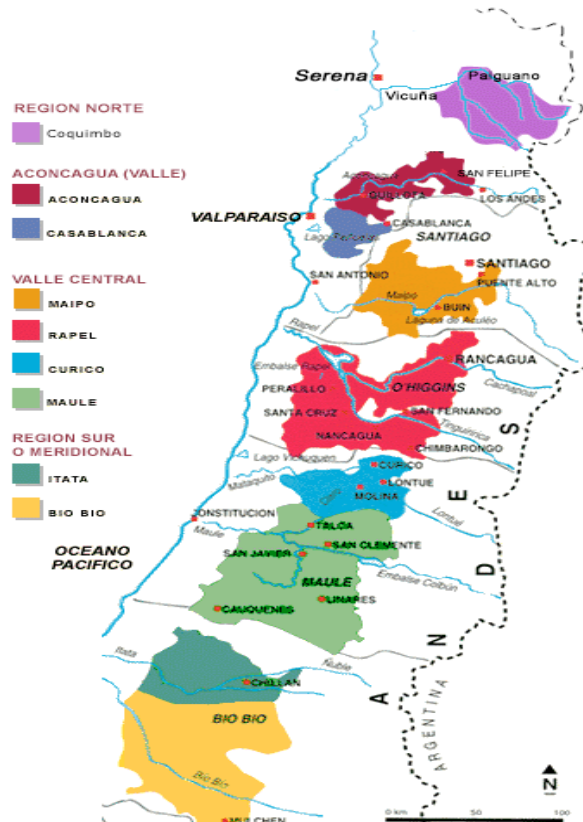
Por lo tanto, según un informe de la Cofradía, estos resultados no han cumplido con los objetivos ambiciosos del ¹²Plan Estratégico 2020, “Wines of Chile”.

En efecto en el periodo 2010-2012 el volumen de producción se mantuvo a un nivel de progresión aún bajo: 1,8% en vez de los 6% de progresión esperado, en el Plan Estratégico 2020, “Wines of Chile”. Así que para afrontar este reto, la industria vitivinícola tendría que centrarse en la calidad de su vino para aumentar el valor promedio de su caja de vino y esperar alcanzar la meta propuesta de 3.000 millones de dólares estadounidenses en 2020, procedentes de la exportación de vinos embotellados.

La viticultura de Chile se extiende sobre 14 regiones distintas (superficie de 1,200 kilómetros), desde el valle de Elqui en el Norte hasta el valle del BioBio en el Sur, con la influencia del Océano Pacífico y también de Los Andes que le ofrece diversidad geográfica, condiciones excepcionales climáticas y diferentes tipos de suelo rico, para la producción de su vino saludable, de alta calidad.

¹²René Merino, Plan Estratégico 2020. Wines of Chile: www.winesofchile.org
Disponible en: <<http://www.winesofchile.org/site/wp-content/uploads/2011/01/woc-plan-2020-eng.pdf>>
[Consultado el 15/12/2013]

Figura 2 : Mapa de las regiones vitivinícola, en Chile



Fuente: Wines of Chile

Las precipitaciones limitadas, durante la temporada de crecimiento, en Diciembre, promueve una buena maduración de la sepa y restringe los riesgos de enfermedad, como la ¹³botritis. Además, la variación de temperatura cotidiana esta favorable a la concentración aromática de los componentes, especialmente en la piel de la uva.

¹³Hongo microscópico (su nombre científico completo es botritiscinerea) responsable de la podredumbre blanca de la uva, que ejerce una acción muy compleja y perjudicial en la mayor parte de los casos en que se presenta

Así, Chile representa un paraíso vitivinícola, gracias a sus condiciones agroclimáticas privilegiadas. Las riquezas de su entorno le permiten producir una gran variedad de vino blanco, como el Cabernet Sauvignon, el Carmenere, el Sauvignon Blanc, como en la categoría de los vinos tintos con el Pinot Negro, el Syrah o el Carignan.

Sin embargo, en los últimos años la producción de vino a granel, de menor calidad, destinado en el extranjero, ha conocido un crecimiento exponencial en Chile, lo que podría ser perjudicial para la imagen de calidad del vino chileno, en los próximos años.

2.1.2 Las exportaciones de vino chileno

Actualmente, Chile representa el quinto exportador mundial de vino, en volumen como en valor. La producción de vino chileno está vendida principalmente en el extranjero y solamente, 30% de su producción vitivinícola está destinado al mercado interior.

Sus principales mercados de destinos son Estados Unidos (15,4 %), Reino Unido (12,6%), Japón (8,3%) y el grande asiático China (8%), (Fuente, Comtrade).

En 2013, las exportaciones de vino chileno han registrado un crecimiento de 17,6% en volumen con un total de 885,2 millones de litros vendidos. Por lo tanto, el valor total ha aumentado solamente de 5,1 % alcanzando US\$1880 millones.

Resultados que se encuentran debajo de los objetivos planeados por el Plan estratégico, Wines of Chile 2020 (Fuente de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias).

Esta industria cuenta con 250 exportadores de vino, pero 52 % de sus exportaciones total está asegurado por las 10 primeras empresas, como Concha y Toro, Santa Rita y Viña a San Pedro, que disfrutan de economías de escala importantes.

Actualmente la industria se enfrenta a una situación complicada, notablemente por culpa de la caída en el valor, por kilo de uva, bajando de US\$250 a entre los US\$150 y US\$180, una mano de obra más costosa y la caída del dólar. Para los productores de vino que siguen enfocándose en la producción, de vino Premium, el panorama es complejo, además que entre otras restricciones, existe una carga por hectárea.

Para sobrevivir, las empresas que evolucionan en este segmento, tienen que aumentar sus precios, en un contexto de incertidumbre económica, lo que puede impactar negativamente los volúmenes de venta, especialmente en Europa, por razón de crisis económica.

Enfrente a estos cambios en la industria, las empresas vitivinícolas intentan compensar los altos costos de la energía y de la obra, aumentando el rendimiento, a partir de la replantación de variedades, más productiva, pero de calidad menor. Otras empresas de pequeño y medio tamaño, antes especializadas en la producción de vino embotellado, han decidido dedicarse a la producción de vino a granel, por su aparente mejor rentabilidad.

El segmento del vino a granel ha conocido una evolución notable, en los últimos años. De ser un segmento de poco atractivo, paso a ser un nicho provechoso en los últimos años, para las empresas que evolucionan sobre este mercado específico.

En 2013, Las ventas de vino a granel han incrementado un 41,1 % en volumen y 18,5% en valor, en comparación con el año 2012 (Fuente ODEPA). Actualmente, Chile representa el segundo mayor exportador de vino a granel a Estados Unidos y aprovecha de nuevas oportunidades de desarrollo en este segmento, en Asia. Sus exportaciones de vino a granel a Asia podrían ser aprovechadas para aumentar el valor del vino chileno, en los próximos años, con el incremento de la demanda por este tipo de producto y el desarrollo de los segmentos Premium y Ultra Premium.

Sin embargo, como lo menciona la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias en su informe, si el reciente crecimiento de las exportaciones de vino a granel chileno ha permitido asegurar la perennidad y el desarrollo de esta industria, en los últimos

años, este producto podría afectar el nuevo posicionamiento Premium de la industria vitivinícola chilena. En efecto, una vez exportado en su país de destino el vino a granel chileno está mezclado con otros vinos locales (o de otra procedencia) de baja calidad, para después proceder a su venta con denominación de origen chileno, lo que puede afectar la marca país Chile al mediano y largo tiempo.

Los académicos Rodrigo Berrios y Rodrigo Saenz, autores de un análisis que trata del dilema de los vinos chilenos "*Atrapados en la marca-país*", publicado en 2012, afirman que "*Chile sigue siendo castigado por los compradores*"¹⁴. Su producción de vinos, de excepcional calidad, no es suficiente y constante para transmitir una buena imagen o reputación común de sus vinos.

Según el presidente de "Wines of Chile", René Mérimo, "*mejorar la imagen y añadir valor a los vinos chilenos es la única repuesta posible, para competir con los otros países que Chile enfrenta, actualmente*"¹⁵.

Este es un requisito clave para la perennidad de "Wines of Chile" y más ampliamente por la imagen del país y el éxito de esta industria, a nivel mundial, en los próximos años.

¹⁴Ximena Bravo Pou, 2012. Chile: conozca las dificultades que enfrentan las exportaciones de vino Americaeconomia: www.americaeconomia.com: <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-conozca-las-dificultades-que-enfrenta-las-exportaciones-de-vino>>

¹⁵Julian Dowling, 2012. Vinos de Chile, la Resaca Cambiara. Businesschile: www.businesschile.cl. Disponible en < <http://www.businesschile.cl/es/noticia/vino/vinos-de-chile-la-resaca-cambiaria>>

Sobre todo, la caja de vino embotellado, en Chile, no puede venderse a US\$25 sino que las empresas evolucionando sobre el segmento, de vino Premium, tienen que enfocarse sobre los valores, en los vinos de US\$40, US\$80 o US\$300. La diferencia que existe entre los vinos Premium y los genéricos chilenos es limitada, alrededor de 30% sobre precio, mientras que, en Estados Unidos, el mayor valor puede venderse ,10 veces más caro, que un genérico.

Así, el mercado de vino Premium y Ultra Premium conoce actualmente, en Chile, un periodo de transición, marcado por varios cambios, al sueño de su industria. En relación, con el Plan Estratégico 2020 y el deseo de ver este país desempeñar un papel significativo en el mercado mundial del vino, convirtiéndose en el primer exportador de vino Premium, en el año 2020. Para alcanzar este objetivo la industria vitivinícola chilena tiene que mejorar las percepciones de los consumidores de vino, a través del mundo, promoviendo su marca país y su posicionamiento Premium, especialmente en sus nuevos mercados de destino, en Asia.

En época de incertidumbre, en la eurozona, la península asiática representa una oportunidad de desarrollo importante para la industria vitivinícola chilena, fuente de beneficios creciente.

Por ejemplo, se estima que el consumo de vino en China, debería alcanzar los 6.000 millones de litros, para el 2015, informe muy atractivo que el gobierno y las empresas chilenas, de todos segmentos confundidos, quieren aprovechar (Fuente OEMV).

La aumentación de la demanda de vino, en este país, ha convertido al mercado, en uno de los más atractivos del mundo, y su gusto por el vino, de alta calidad, está desarrollándose.

Esta rápida evolución del mercado, en China, se puede explicar por un mejor conocimiento de los atributos del vino, en general. Este producto se ha convertido en un símbolo de un estilo de vida urbana deseable, caracterizando la vitalidad y la sofisticación de una clase social en particular, perjudicial para la cerveza y el licor.

Actualmente Chile, está aprovechando de una buena notoriedad, en China lo que ha favorecido su implementación en este país, aumentando de 300 % sus exportaciones de vino, durante el periodo 2007 – 2012 (Fuente: Emol).

De las evoluciones, Japón también, ha conocido un aumento imprevisto e inesperado, en términos de volumen. Las ventas de vino chileno, embotellado, en este país, han aumentado de un 33 %, considerando solamente el primer semestre, de este año, en comparación con el mismo periodo del año pasado.

Este fenómeno sorprendente, que incluye también Taiwán, Vietnam y Corea del Sur, puede ser explicado por el desarrolló del marketing inteligente e innovador, para el mercado asiático.

En otra parte se debe tomar en cuenta que la importación de vino, en Asia, no se resume, solamente, al consumo de vino de buena calidad, saludable y conveniente al paladar asiático sino que, actualmente, se desarrolla mucho las inversiones, en el vino, para contrarrestar la inflación (el beneficio global de las inversiones del vino Premium puede alcanzar un 30% al año y así aparece más rentable que la inversión de oro).

Así que, el punto de mira, de Chile, se ha puesto en Asia, donde quiere posicionarse como líder. Sus esfuerzos para transmitir una buena imagen, a la península asiática, podría permitir a la industria vitivinícola chilena, conocer un desarrollo importante y sostenible, en los próximos años. En esta perspectiva, “Wines of Chile” quiere abrir una agencia en ¹⁶Hong Kong para promover su vino chileno. Además, varias viñas chilenas como Concha y Toro ya tienen sus oficinas en Singapur, y disponen de sus propios canales de distribución.

¹⁶Actual polo de distribución de vino para Asia

Por lo tanto, para lograr su integración, a lo largo del tiempo, en el paisaje asiático y cumplir con el objetivo principal de la asociación “Wines of Chile”, que se define principalmente por el crecimiento del valor del vino chileno, esta industria tendría que concentrarse en la producción de variedades de vinos Premium y Súper Premium, mejorar su marca país y promoverla en sus nuevos mercados de destinos.

2.2 Misión, Visión y objetivos institucionales del Plan Estratégico 2020, “Winesof Chile”

La industria vitivinícola chilena aspira establecerse como el primer exportador de vino de calidad Premium, a nivel mundial, en el año 2020. Para alcanzar esta meta, la Asociación Gremial de Vino de Chile, publicó un plan estratégico incorporando los ejes de desarrollo intensivo, planeado hasta el año 2020, la visión de la industria, la misión, el posicionamiento, la imagen y los objetivos estratégicos de este proyecto.

2.2.2 Misión

Chile debe fortalecer la imagen de sus vinos y desarrollar una marca país propia para atraer a los mercados internacionales y aumentar la calidad de sus vinos. En efecto, el incremento del valor promedio de sus vinos aparece como una necesidad para el éxito de esta industria, en el año 2020.

2.2.2 Visión

La industria vitivinícola chilena desea convertirse en el primer productor de vinos Premiumsostenibles y diversos del Nuevo Mundo en 2020, alcanzando ventas de vinos embotellados por US \$3,000 millones.

2.2.3 Objetivos institucionales

El “Plan estratégico 2020” de Wines of Chile, tiene como primordial objetivo convertir al país chileno en el primer productor de vinos de calidad diversos y sostenibles entre los países del ¹⁷“Nuevo Mundo”, en el año 2020.

¹⁷Se entienden como países productores del Nuevo Mundo los siguientes Argentina, Chile,

Para alcanzar esta meta, el plan planea una tasa media de crecimiento anual en términos de valor del 9,2 %, adquiriendo los US\$3.000 millones estadounidenses, en 2020, procedentes de la exportación de vinos embotellados, ante a los US\$1.139 millones facturados, en 2009.

Tabla 2 : Objetivos del Plan estratégico 2020, “Wines of Chile”

Objetivos	2009	2020
Valor de las exportaciones (vino)	US\$1,39 billón	US\$3 billón
Anual crecimiento del valor exportado		9,21 %

Fuente : Wines of Chile

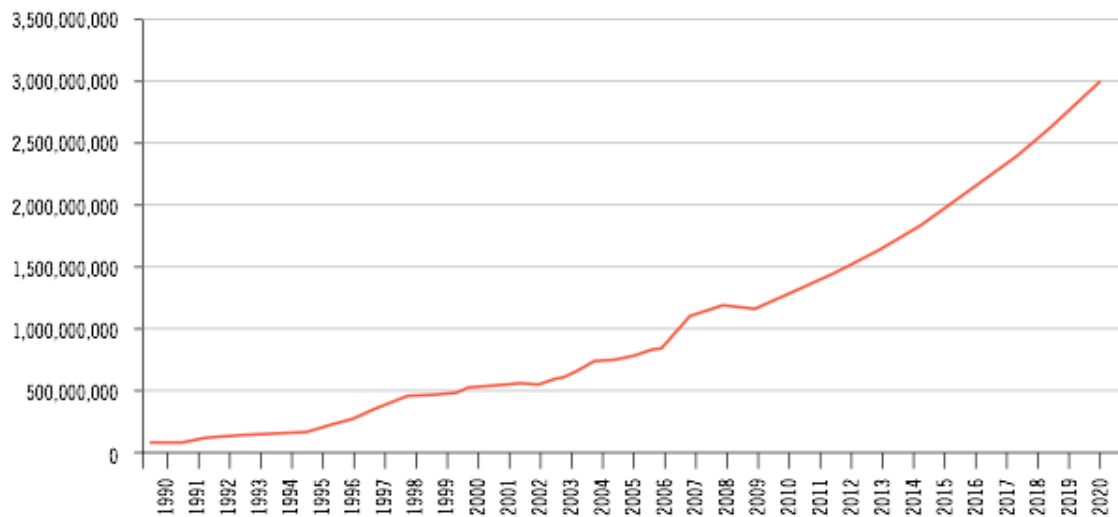
Este desarrollo se funda en el aumento de las exportaciones, principalmente por el incremento del precio promedio, el cual es menor de sus principales competidores. Chile desea valorizar la calidad de sus vinos, frente al volumen.

Por este motivo, esta industria quiere enfocarse en la producción de vino de calidad superior y fortalecer su imagen en los principales mercados de destino.

Estados Unidos, México, Perú, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica

Este objetivo se basa en las importantes oportunidades en el mercado internacional, afirmado por el aumento histórico de los vinos chilenos, en el extranjero, en los últimos años. Como se considera en el siguiente grafico.

Grafico 1: Evolución del valor de las exportaciones de vino chileno embotellado (US\$)



Fuente : Wines of Chile

Además, se puede distinguir 4 pilares del Plan estratégico 2020, de Wines of Chile:

- **Diversidad y Calidad:** Desarrollar una amplia gama de variedades de uva, aprovechando sus recursos naturales excepcionales.

- **Sostenibilidad:** Implementación de un programa de sostenibilidad completo que contiene un Código Nacional de Sostenibilidad, el cual incluye practicas correspondidas con la sostenibilidad en requisitos de producción, agricultura, y responsabilidad social corporativa.

- **Imagen del País:** Desarrollar una imagen de marca país propia a la industria vitivinícola chilena, implementando una estrategia de comunicación agresiva en los países de mercado de destino. El Plan incluye también la promoción del turismo vitivinícola en Chile para aprovechar de nuevas oportunidades turísticas y culturales (gastronomía, folklore, cultura, naturaleza...)

- **Innovación:** Promover la aparición de nuevas técnicas productivas invirtiendo en técnicas de investigación, con la meta de mejorar asiduamente los procesos productivos, a fin de optimizar la calidad del producto final.

La creación de consorcios técnicos, como Vinnova y Tecnovid, debería permitir a la industria desarrollar proyectos de Innovación y Desarrollo que cumplan con los requisitos de las empresas colaborando además con universidades nacionales e internacionales.

2.3 Análisis del mercado internacional del vino

2.3.1 Producción mundial de vino

En contexto de crisis económica mundial desde 2007, el sector vitivinícola se encuentra en periodo de incertidumbre. Después de cinco años de producción limitadas sucesivas y una cosecha 2012 insuficiente, la colecta de vino 2013 fue relativamente elevada, alcanzando los 281 millones de hectolitros, al nivel mundial (Fuente Organización Internacional de la Viña y el Viño). La progresión relativa entre 2012 – 2013 está comprendida entre +7,1 y +10,5 % lo que corresponde a un aumento de casi 23 Mhl, en comparación con la producción vitivinícola del 2012, de la que se puede considerar como un año escaso, en este sector (producción de 258,3 Mhl). No se había alcanzado un nivel de producción de este altura desde 2006 (286,6 Mhl) cuando la área del viñedo mundial era de 7799 millones de hectáreas, o sea, 300 Mha más que la superficie pronosticada para 2013. Gracias al desarrollo tecnológico y a la productividad de los viñedos que aseguran un nivel de producción elevado.

Grafico 2: Evolución de la producción vitivinícola mundial



Fuente : Organización Internacional de la Viña y del Vino

A notar que el menor volumen de producción de vino en 2012 pudiera haber agotado varios canales de aprovisionó de vinos, entorpeciendo un posible retorno del crecimiento del consumo, tal como se había constatado entre el 2010 y 2011. Notablemente, la insuficiente cosecha en el año 2012, han causado problemas de abastecimiento (en mayor parte en el segmento de los vinos a granel).

Sin embargo, el año 2013 debería ser marcado por un regreso al crecimiento del consumo entre 238,4 y 252 Mhl (Fuente Organización Internacional de la Viña y del Vino).

Así por primera vez, desde el 2007, la producción vitivinícola mundial debería encontrarse superior a la demanda estimada para usos industriales, grado bastante superior en el centro de la horquilla de estimación (con 35,7 Mhl) al provisional de 2012 (15,2 Mhl) como se puede notar en el siguiente gráfico.

Grafico 3: Grado de equilibrio del mercado del vino

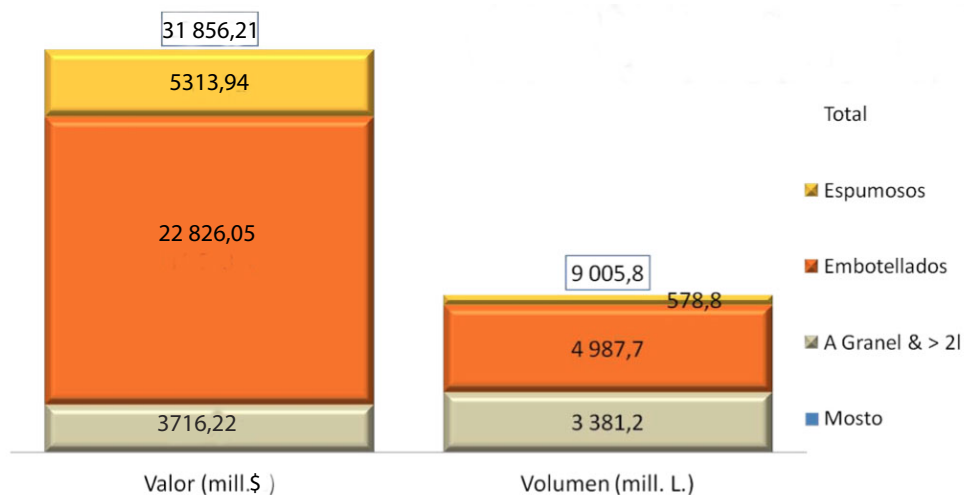


Fuente : Organización Internacional de la Viña y del Vino

El mercado mundial de vino, se caracteriza por una amplia gama de producto que se reparte en distintos segmentos de mercado, de menor a mayor valor.

Como se puede ver en el gráfico siguiente, los vinos embotellados y los espumosos representan la mayor parte del comercio mundial, en términos de valor, a pesar que su crecimiento aparece más lento que para el segmento de vino a granel de menos valor, que ha conocido un éxito importante, en los últimos años.

Grafico 4 : Diagrama de la producción mundial de vino



Fuente OIV

2.3.2 Competencia

En los últimos 15 años, el mercado vitivinícola mundial fue marcado por varios cambios, en relación con la mundialización.

La introducción de nuevos competidores en el mercado vitivinícola, la aparición de una oferta más amplia y diversificada y el desarrollo tecnológico han favorecido la emergencia de un ámbito complejo para los diferentes actores evolucionando sobre este mercado.

Los países del Viejo Mundo, pionero en la producción de vino, están confrontado un aumento constante de la competencia.

Los nuevos competidores que se han introducido en este mercado provienen de países de diferentes continentes: Australia y Nueva Zelanda, en una parte, Estados Unidos en Norteamérica, Chile y Argentina en Sudamérica y Sudáfrica en el continente Sud africano, que con la denominación de Nuevo Mundo se diferencia del Viejo Mundo¹⁸. Además, se puede considerar los casos de China, Brasil y Canadá enfatizando que las naciones que han manifestado una mayor competitividad son los países ya desarrollados, en los que se trata, a lo largo de la cadena alimentaria, desde la selección de la uva hasta la comercialización del producto. Los países del Nuevo Mundo han basado su expansión en las marcas con una más amplia dimensión corporativa y el deseo de implementar una comunicación estratégica enfocada en la promoción de la marca país, como en Australia, Sudáfrica y Chile. Además, los países del Nuevo Mundo aprovechan de tecnologías enológicas adelantadas, que han permitido a esos países llevar estrategias comerciales agresivas, responder a las necesidades de los consumidores con un producto adecuado a sus gustos.

¹⁸Apelativo usado para calificar los productores europeos tradicionales.

En comparación, los productores antiguos de Europa se enfrentan a restricciones más estrictas en las prácticas enológicas, lo que aparece como un freno para el desarrollo de la industria vitivinícola europea.

Así, en los últimos años, los países del Nuevo Mundo se han transformado en precursores de nuevas tecnologías en el mercado, tanto a nivel de la producción como de la comercialización de los vinos. En este sentido, es importante de notar que actualmente estas nuevas técnicas y procesos modernos están implantados en otros países.

Aunque los países europeos siguen representando los líderes del mercado de vino, a nivel mundial, la producción de vino de los productores tradicionales como Francia, España e Italia han conocido una disminución notable de sus producciones, por culpa de un descenso de la competitividad de las empresas del sector, en estos países. Según Tomas García Azacarate, representante de la Dirección General de Agricultura de la Comisión Europea, en España *“los países europeos no han asumido su posición de líder, demostrando una falta de desarrollo, de innovación tecnológica y de comercialización de nuevo producto, enfrente a la competición”*¹⁹.

¹⁹Periodista La Cerca, 2007. El vino, un mercado globalizado muy competitivo.

La cerca: www.lacerca.com.

Disponible en :

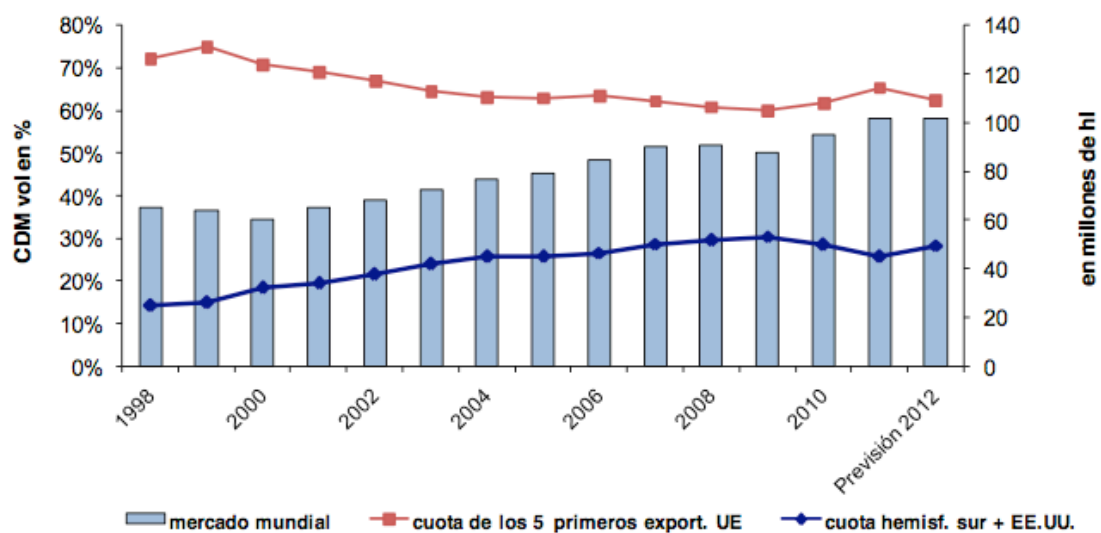
<http://www.lacerca.com/noticias/agricultura/el_vino_mercado_globalizado_competitivo-19021-1.html>

[Consultado el 25 de Enero 2014]

Como se puede notar en la grafico siguiente, los competidores europeos representan actualmente 65,5% de la cuota de mercado de las exportaciones de vino, mientras que en el periodo de 1985-1990 su cuota de mercado alcanzo 78,8 %. En los últimos veinte años, los países del Nuevo Mundo se han incorporado en el panorama competitivo del mercado mundial del vino.

Su expansión sigue creciendo aun hoy. En el año 2011, notablemente, este grupo de país represento 23,4% del mercado mundial mientras que era, solamente el 3% del total mundial en el periodo 1986-1990.

Grafico 5: Evolución del mercado mundial del vino



Fuente : OIV (Nota de coyuntura marzo de 2013)

Así, Europa corre el riesgo de perder su posición de líder, a largo tiempo, porque ha apoyado su actividad en la cultura centenaria del vino y en una organización común de mercado que ha favorecido al adormecimiento de los productores. En este sentido, los últimos años fueron marcados por el aumento del consumo en los mencionados países emergentes que por lo tanto no aparecen como productores tradicionales de vino. Es el caso por ejemplo de Brasil, Rusia, India y China.

2.3.3 Producto y servicio

El vino forma parte de los productos alimentarios. Por lo tanto, en comparación con la mayor parte de esta clase de bienes, el vino no es perecedero, lo que favorece su comercialización en el extranjero. Existe una vasta variedad de vinos que corresponden a una amplia gama de precios. El vino aparece como un producto que se trata a lo largo de la cadena alimentaria, desde la selección de las materias primas hasta la comercialización del producto. Lo que estimula la búsqueda de nuevas técnicas y productos, fuente de beneficios importantes. Se caracteriza notablemente por ser un producto altamente transformado y elaborado.

En un mercado competitivo, donde existe una multitud de competidores y una amplia gama de producto diversificado, la rigurosidad y la consistencia en el servicio que se entrega a los consumidores fortalece los vínculos con el cliente: es una fuente importante de ventaja competitiva sostenible.

2.3.4 Marketing y Comunicación

Enfrente a una oferta amplia y diversificada, las empresas del sector vitivinícola tienen que dar conocimiento a los consumidores que sus productos existen, que están disponibles en los diferentes puntos de venta.

Es primordial comunicar sobre la marca que define la identidad de la empresa y construir una imagen fuerte, en relación con el posicionamiento de la empresa y los atributos intrínsecos del producto.

Para lograr su integración en este panorama complejo, es necesario realizar un plan de marketing, lo más consistente y claro posible que responderá al posicionamiento que se ha definido para los productos.

2.3.5 Consumidores

En las últimas décadas, la globalización del mercado de vino ha favorecido la aparición de nuevas oportunidades de desarrollo, para los países exportadores de vino. Estos nuevos consumidores, que se enfrentan a una oferta de producto amplia y diversificada esperan buscar productos adaptados a sus necesidades.

Para atraer a nuevos tipos de cliente e implementarse de manera adecuada, en estos nuevos mercados de destino, los países exportadores buscan los patrones de consumo de estos clientes e identifican diferentes perfiles de consumidores.

El nuevo consumidor de vino es inteligente. Está buscando un vino con buena relación precio/ calidad, que le proporciona satisfacción inmediata o sea un vino fácil de beber. Más precisamente, en un país en desarrollo, su criterio de selección sería el precio (poder de compra).

Este nuevo tipo de cliente desea vivir una experiencia, sociabilizando con su familia o amigos en casa, especialmente como resultado de la crisis económica. Aprecia los consejos de los profesionales del sector y necesita apoyo para entender la oferta de producto amplia y diversificada.

Hay que acompañar al consumidor, en su experiencia con el vino, desde que descubre las diferentes gamas del producto, hasta su familiaridad con vinos más finos.

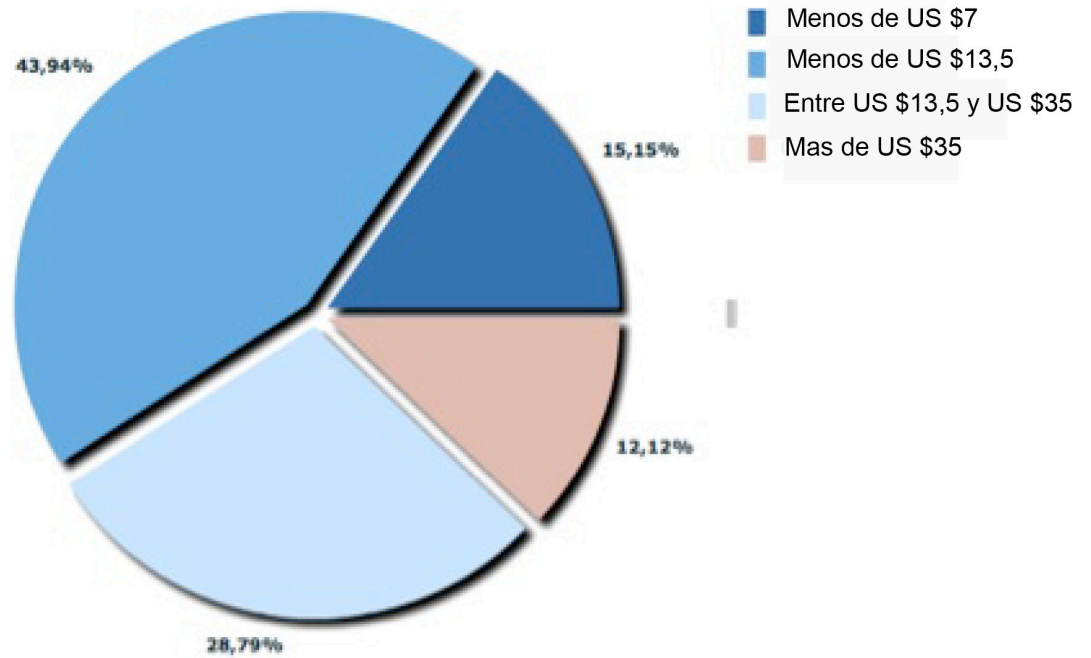
Por otra parte, el consumidor informado de los países productores de vino está buscando la variedad, un vino con personalidad, identidad y carácter. Aprecia los consejos de los profesionales del sector para ayudarle en su decisión de compra y sabe disfrutar de los productos, de alta calidad.

Además, se necesita tomar en cuenta, los consumidores "Millenials", generación de consumidores con edades comprendidas entre 21 y 29 años, que representan un nuevo segmento muy atractivos por los países exportadores de vino. En Estados Unidos, 40 % del vino que esta consumido por estese segmento esta importado. Se informan y comunican mediante internet y de las redes sociales. Forman parte de la nueva tendencia y favorecen el desarrollo de nuevos productos y canales de distribución, como la venta on-line.

En un estudio realizado por el autor de esta tesis en una población de 86 consumidores de vino con edades comprendidas entre 18 y 25 años en Francia, 95 % de la población encuestada afirman consumir bebidas alcohólicas y 88 % dentro de ellos tienen el hábito de beber varios tipos de vino (tinto, blanco, rosado) entre amigos o con sus familias, durante la cena o durante la tarde.

Como se puede ver en la siguiente figura casi la mitad de la población estudiada (49,09 %) están dispuesto a pagar una botella de vino entre 0 y 10 euros y 29 % están dispuesto a pagar entre 10 y 25 euros, una botella de vino.

Figura 3 : Precio de aceptación de la botella de vino de la población estudiada



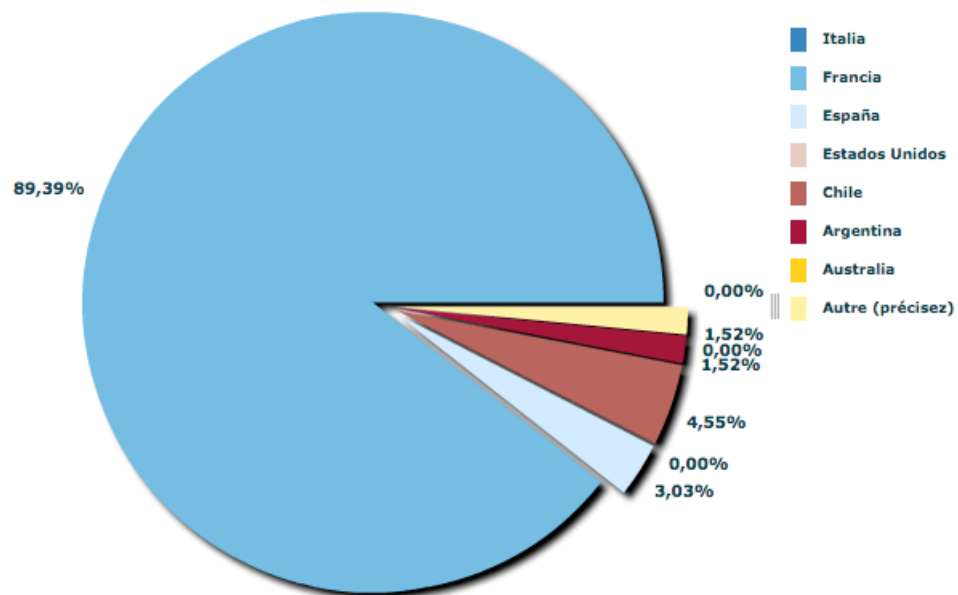
Fuente : Elaboración propia en base a los resultados del estudio

Esta muestra de consumidores no aparecen fieles en una marca de vino en particular. En efecto, 77 % de los consumidores han afirmado que no consumen siempre la misma marca de vino.

Por lo tanto, el país de procedencia de la botella puede ser un factor importante en la decisión de compra de los consumidores, 47% de la población estudiada, ha confiado que tienen una preferencia por el vino nacional.

Por fin esta encuesta da conocimiento a las percepciones de los consumidores en relación con el posicionamiento de los países productores de vino como se puede apreciar en la figura siguiente.

Figura 4: Los países productores de vino de calidad, según la población estudiada



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del estudio

Francia tiene un posicionamiento Premium en la gran mayoría de la muestra (90%) mientras que el posicionamiento de Chile como España está borroso. Para tener un posicionamiento bien definido estos países tienen que mejorar su posicionamiento produciendo un vino de mejor calidad y promoviendo su marca país a nivel global.

2.3.6 Hábitos de consumo

El vino es un producto de lujo para una parte de la sociedad, y de fiesta para la otra parte. Los gustos varían como los patrones de consumo. Cada uno de elige su tipo de vino, en función de sus necesidades y de su propio consumo, durante el almuerzo, la cena o la velada entre amigos, en familia o solo en casa.

2.3.7 Segmentación del mercado

Para lograr su integración en el mercado competitivo del vino, los países productores deben posicionarse de manera adecuada en los segmentos específicos. En la práctica, existen varias segmentaciones posibles en el mercado del vino que favorecen, al consumidor, buscar el producto adaptado, a sus necesidades:

- Segmentación de precio: segmentación de origen anglosajón, útil para comparar vinos de misma cepa o de misma gamma, en el mercado internacional.

Así, se puede identificar, 5 categorías de productos distintas :

Tabla 3 : Segmentación del mercado del vino

Vino a granel	< US\$2/ l (embotellado)	< US\$70/ hl (granel)
Popular Premium	entre US\$2 y US\$5,5/ l	entre US\$70 y US\$210/ hl
Premium	entre US\$5,5 y US\$11/ l	entre US\$210 y US\$418/ hl
Super Premium	entre US\$11 y US\$20/ l	entre US\$418 y US\$1393/ hl
Icon	> US\$21/ l	> US\$1393/ hl

Fuente : Elaboración propia en base a los datos de "La Documentación Francesa"

En ausencia de jerarquía cualitativa, el precio informa al consumidor sobre la calidad, sin ningún criterio objetivo (cada fija su precio como quiera).

- Segmentación Comercial : El comercio mundial de vino puede ser partidodentro del :
 - Segmento de lujo: Fundido sobre la notoriedad histórica de este producto y revelador de un posicionamiento social aparente elevado. Ventas realizadas con un negociante o importante marcas del segmento debido a la relativa escasez y altos precios del producto considerado.

Es un negocio prospero que permite a la red de distribución conseguir márgenes atractivas.

- Segmento de grandes firmas transnacionales, promotores conocidos internacionalmente que pueden distribuir grandes volúmenes: Así, las 20 empresas más grandes del sector, a nivel mundial poseen más de 200 marcas. Aparece que la tendencia mundial es hacia la concentración y la industrialización del mercado. Para implantarse en este segmento, las empresas necesitan :
 - o disponer alta cantidad de producto, en volumen suficiente (grandes viñedos de propiedad o contrato de supermercado),
 - o herramienta industrial
 - o una organización bien estructurada con red de ventas eficiente (industrial)

- Segmento de los vinos tradicionales : actividad fundada sobre el terroir, la origen, la identidad, la experiencia. La comercialización del producto se puede realizar directamente en la viña o a partir de su red de comercialización directa (con una organización de venta ensayada y clientes leales).

Los diferentes modos de venta son:

- Venta directa de vino embotellado en la viña (mejor valorización)
 - Venta de vino embotellado en la viña y a los distribuidores : la valoración depende de la cantidad vendida en la propiedad y por los distribuidores
 - Venta de vino a granel a los promotores o a la grande distribución
-
- Segmento de los nichos :

La evolución de las normas, valores y tendencia de la sociedad ha favorecido el desarrollo de una oferta más amplia y diversificada con la aparición de nuevos tipos de producto como los vinos ecológicos, vino rosado, los espumantes, los vinos de moda(ej. "Beaujolais nouveau") o los vinos sin alcohol.

2.3.8 Canales de distribución

Existen diferentes canales de distribución en el mercado de vino. Por un lado, las ventas de vino pueden desarrollarse, a partir del canal "on trade", que cuenta con los hoteles, restaurantes, bares y discotecas y el canal "off trade" que se compone de los vinotecas, licorería, y grande distribución.

Por lo tanto, la modernización del mercado mundial de vino ha favorecido, en los últimos años, la aparición de la venta "on-line" a partir de plataformas de venta, o directamente disponible sobre los sitios web de las bodegas consideradas.

Así, las bodegas intentan atraer al cliente final directamente, sin pasar por un distribuidor intermedio, como ha sido constantemente antes. Internet y las redes sociales han permitido a las bodegas que den conocimiento a sus clientes de los productos y servicios.

Las ventajas para una empresa vitivinícola de vender, en internet, son numerosas:

- aumento exponencial de las ventas
- acceso a una demanda global, a través del mundo
- Costos iniciales bajo
- Control del proceso de comercialización
- Publicidad rentable

Si la venta, en Internet, parece una nueva oportunidad de desarrollo para las empresas del sector, este proceso parece también conveniente, por los consumidores de vino :

- Acceso a una oferta amplia y diversificada, a través del mundo
- Soporte personalizado al cliente, en el proceso de compra
- Formar vínculo de confianza

- Inmediatez
- Pedidos online con envío libre

Por lo tanto, este nuevo modo de distribución puede imponer dificultades para las empresas que usan estos canales de distribución:

- Problemas logísticas
- Restricciones internacionales
- Gestión de stock y almacenes
- Mercancía expuesta a robos

2.4 Diagnostico de la situación actual

Para implementar una estrategia adecuada en un mercado específico, es necesario evaluar los objetivos y recursos frente al entorno externo que rige la competencia industria.

2.4.1 Modelo 5 fuerzas de Porter

Figura 5 : Modelo 5 fuerzas de Porter



Fuente : Elaboración propia en base a los datos disponible

Poder de Negociación de los Consumidores

El mercado vitivinícola global cuenta con varios competidores que comercializan una amplia gama de productos diversificados. Los consumidores se enfrentan a una oferta variada que le permite influir sobre los precios de venta de los productos, especialmente en el mercado de tipo "business to business".

Poder de Negociacion de los Proveedores

En su mayoría, las empresas del sector vitivinícola producen sus propias materias primas. La cadena de producción está generalmente enteramente asumida por la viticultura considerada. Así que las empresas proveedoras abastecen los principales insumos a las viñas, tales como corchos, capsulas, botellas, etiquetas, cajas, maquinaria, barricas, fertilizantes o herramientas. La concentración de proveedores se encuentra muy baja sobre el mercado. A pesar de que surge espacio para la innovación en packaging en variedades y en marca, poco son las oportunidades de diferenciarse de la competencia.

Amenazas de los nuevos actores.

El sector vitivinícola aparece como un mercado específico, en fase de madurez, que ofrece pocas oportunidades de desarrollo por los nuevos competidores que quieren introducirse en el mercado.

En efecto, la gran experiencia, el “know how”, los recursos naturales y las importantes economías de escalas representan las ventajas competitivas las cuales disfrutaban los principales actores del sector y que puede representar, al contrario, un freno para los nuevos actores, que desean ingresar al mercado.

Más precisamente, el conocimiento del proceso de producción del vino, el elevado capital requerido, el acceso a la distribución y la experiencia en la producción de vino son competencias, recursos y necesidades indispensables en una empresa para introducirse en el mercado y tener éxito en esa industria.

La amenaza de productos sustitutos

En un contexto de crisis y de crecimiento económico más lento, los productos sustitutos del vino representan una amenaza notable para el mercado vitivinícola. Además, que esta época está marcada por una cierta regulación del consumo de alcohol, a nivel mundial (campaña contra el alcoholismo).

Se pueden identificar dos clases de productos sustitutos del vino, que se encuentran con alta disponibilidad en el mercado mundial:

- Otras bebidas alcohólicas (cerveza, ron, vodka, whisky, licor ...)
- Otras bebidas de acompañamiento (gaseosas, jugos, agua...)

Rivalidad Competitiva

El mercado vitivinícola global se caracteriza por una alta competitividad, a nivel mundial, ya que existe numerosos competidores importantes que ofrecen una amplia gama de productos distintos a un precio similar.

La disminución de las ventas del sector, a nivel mundial estos últimos años, nos indica que se encuentra a una etapa de madurez, a nivel mundial.

Si la demanda se ha estabilizado, en el Viejo Mundo, es importante tomar en cuenta que las exportaciones, de los países del Nuevo Mundo, han ido creciendo, evolucionado en un segmento diferente que el del Viejo Mundo. Según las oportunidades de desarrollo, en cada país, las rivalidades competitivas pueden seguir creciendo.

Figura 6 : Mapa Perceptual del posicionamiento de los países productores de vino

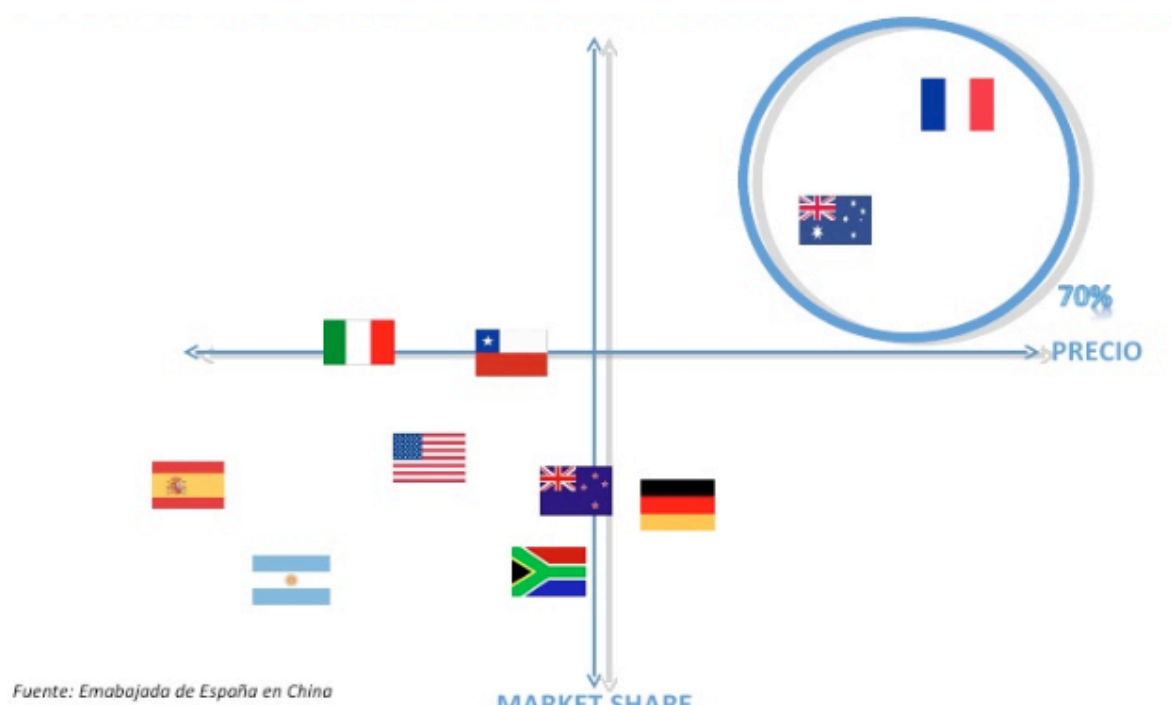


Fuente: Embajada de España en China

A través de este mapa perceptual se puede apreciar el posicionamiento de los varios países competidores, en el mercado internacional de vino.

Los países del Nuevo Mundo, como Argentina, Nueva Zelanda o Chile, conocen dificultades para alcanzar a un posicionamiento Premium, con el desarrollo de las exportaciones de vino a granel, en los últimos años, mientras que los vinos de Francia y de Reino Unido están reconocido por su alta calidad y sus precios altos.

Figura 7 : Mapa Perceptual de la cuota de mercado de los países productores de vino



Fuente : Embajada de España en China

Enfrente a un consumo constante, el aumento de la producción mundial ha generado una competencia en precios.

Los consumidores bien informados buscan una compra inteligente (relación precio/calidad). Lo que se ha traducido por el aumento en el interés de los productos de América Latina (sobretudo en los mercados asiáticos).

Actualmente, Chile aprovecha de un posicionamiento interesante, lo que le ha permitido aumentar su participación en el mercado mundial (aumentación de 8% en cuotas de mercado). Su alto potencial podría permitir a este país alcanzar un posicionamiento alto a partir de la promoción de su marca país, en los próximos años.

En las últimas décadas, el mercado vitivinícola mundial se ha caracterizado por varios cambios profundos y la aparición de una competición alta. Enfrente a este panorama complejo, los diferentes actores del mercado necesitan analizar los factores del entorno general que van a afectar a las empresas del sector.

2.4.2 Análisis PESTEL, del entorno chileno

Factor político

Chile es una República Democrática Presidencial administrado por la Constitución política del año 1981. Su estabilidad política ha favorecido largamente su apertura internacional, en las últimas décadas, con el establecimiento de números acuerdos de libre comercio con otros países.

Su política económica está basada en la diversificación al nivel de la producción, de las exportaciones y de las inversiones extranjeras.

Factor económico

Chile aprovecha de un modelo económico abierto y estable que estimula el comercio y la inversión. Con su apertura al internacional, Chile cuenta con varios socios comerciales, al nivel mundial.

En efecto, en la última década, este país ha desarrollado una importante red de acuerdos comerciales con países de América Latina (ej. Bolivia, Ecuador y Colombia), de Asia (ej. China, Japón), de Norte América (Estados Unidos, Canadá) y de Unión Europea lo que convierte al país en un puente natural entre América Latina y Asia pacifico con el acceso a un mercado de 3.800 millones de habitantes en el mundo. Gracias, a su estrategia comercial de inserción internacional en los últimos veinticinco años, que le ha permitido posicionarse como el primer país del mundo en número de acuerdos comerciales firmado. Lo que le asegura un acceso favorable a mercados que representan más del 70% del Producto Interior Bruto mundial.

Factor social

En Chile, la consumición de vino se ha visto afectado por una notable disminución del consumo mientras que las exportaciones han conocido un importante desarrollo en los últimos años. Así que actualmente, las ventas de vino, en Chile, no representan más de un 30 % de las ventas total de vino chileno. El consumo de vino, en este país, ha alcanzado en el 2012, 12 litros per cápita. Hace diez años atrás el consumo nacional era de 17 litros.

La caída ha sido de 3,7% por año (Fuente CCU). Por lo tanto, esta tendencia no es desconocida de otros países productores tradicionales de vino, al nivel mundial, tales como Francia, Italia y España que han registrado notable disminución en el consumo de vino, al nivel nacional. Esta tendencia puede ser asociada a los cambios de los hábitos de consumo. En Chile, la demanda está concentrada en los vinos de mayor valor.

Así, enfrente a una competición alta en los mercados internacionales, las empresas vitivinícola nacionales pueden, aun, aprovechar las oportunidades de desarrollo, en el mercado interno, enfocándose en la promoción de vino Premium .

Factor tecnológico

La industria vitivinícola chilena ha conocido un importante desarrollo tecnológico en las últimas décadas. Gracias al sector privado, público y entidades extranjeras que han permitido, al país, adquirir capacidades científicas y tecnologías para optimizar los procesos productivos, con el objetivo de mejorar la calidad del vino.

Factor ético

La industria agrícola chilena se ha comprometido, con el apoyo del gobierno, a desarrollar un modelo de crecimiento “socialmente responsable” que cumple con los siguientes desafíos sociales: equidad social, protección del medio ambiente, conservación de los recursos naturales.

Para lograr esta meta, las empresas exportadoras chilenas respetan las normas ambientales y de calidad exigida al nivel internacional. Al nivel nacional, Chile se esfuerza desarrollar varios procedimientos sobre los aspectos de buenas prácticas agrícolas y manufacturas, trazabilidad, responsabilidad social empresarial. Más específicamente, en la industria vitivinícola chilena, el plan estratégico “Wines of Chile” cuenta con un programa de sostenibilidad que describe las buenas prácticas, en relación con la producción, la agricultura y la responsabilidad social corporativa.

Además, ha planeado que las empresas que cumplen con los requisitos considerados podrían aprovechar de la Certificación de Sostenibilidad “Wines of Chile” en sus botellas.

Factor Legal

En el año 2013, el servicio Agrícola y Ganadero ha implementado cambios en las normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagre incluyendo nuevas prácticas enológicas aprobadas por la Organización Internacional de la Viña y el Vine (OIV), con la meta de conceder más herramientas a las empresas nacionales para mejorar su competitividad, frente a la competencia alta, que se encuentra especialmente en el mercado de vino, al nivel mundial.

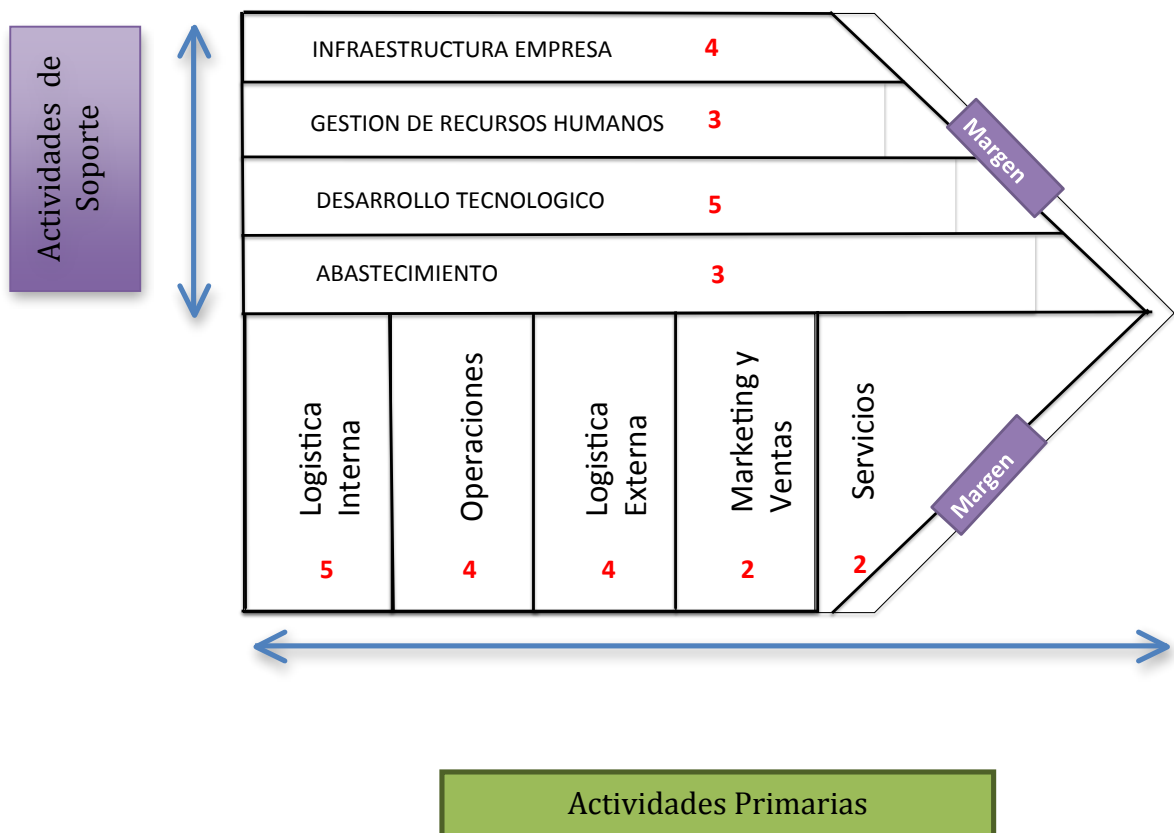
Notablemente, esas reformas están destinadas a favorecer el desarrollo de nuevos productos que la industria podría comercializar en el futuro como los cocteles de vino, los vinos parcialmente desalcoholizado, sin alcohol y la espumante de baja graduación lo que puede conceder una ventaja competitiva para Chile, ante a la reglamentación más estricta que existe en los países europeos, como en Francia.

Así que Chile dispone de un entorno favorable a la producción y a la comercialización de vino, en el extranjero. La estabilidad política y económica del país ha favorecido su proceso de globalización, a lo largo tiempo, y la adquisición de numerosos acuerdos comerciales con distintos países, especialmente en América Latina. Por lo tanto, Chile ha conservado su autonomía en este proceso de integración regional y sigue promoviendo su marca país, en el extranjero.

Si Chile parece ofrecer buenas condiciones a las empresas del sector para desarrollarse, este sector se encuentra actualmente en una situación inestable que podría afectar el desarrollo de sus actividades, a lo largo tiempo.

2.4.3 Análisis interna de la industria vitivinícola chilena: la cadena de valor

Figura 8 : Cadena de valor de la industria vitivinícola chilena



Fuente : Elaboracion propia en base a los datos disponible

Tabla 4 : Analisis de la cadena de valor de la industria vitivinicola chilena

Infraestructura empresa 4	Industria bien estructurada. Se verifica el control de los procesos de planificacion y administracion de manera de entregarle mayor valor a los accionistas.
Gestion de Recursos Humanos 3	Personas con las habilidades adecuadas y capacitacion para cada area correspondiente de produccion. Estos especialistas atribuyen el prestigio del vino, lo que mejora el nivel de las cepas y categorias del vino. Falta potencial en el area de Recursos Humanos.
Desarrollo Tecnologia 4	Los vinos mas tradicionales estan bien elaborados, de acuerdo al proceso de creacion con buenas características agroclimaticas, cumpliendo con los estandares. Tienen al alcance los factores de un produccion a un bajo costo.
Abastecimiento 3	Se deben mejorar la imagen pais, y las etiquetas

Logistica interna 5	Logistica en condiciones optimas, aumentar produccion, aumentar espacio para almacenamiento de materiales. Buena condiciones agroclimaticas
Operaciones 4	El pais innova en sus vinos para entregar productos de calidad por medio de la extraccion y el cultivo de la uva. Se preocupa de tener buenas bodegas
Logistica externa 4	Chile exporta un 70% del vino producido a lo largo del pais. Se facilita la exportacion por puertos y agentes en los distintos paises y se esta en contacto constantemente con operadores externos
Marketing y ventas 2	Concentrar la atencion en la promocion de la imagen pais, y la cultura del vino exportado. Las viñas deben resultar mas los atributos del producto y el origen de estos. Mayor inversion en publicidad. Se debe ver a Chile como marca y posicionarla bien en el extranjero
Servicio Post – venta 2	Baja dado la poca conciencia de los consumidores acerca de los atributos del vino y del origen de este, por ende a la hora de comprar, lo consumen, y luego se olvidan de la existencia, poca fidelizacion. Debilidad canales de distribucion. Venta sin apoyo

A través de la cadena de valor de la industria vitivinícola chilena, se puede notar que Chile dispone de condiciones agro-climáticas excepcionales. La estructura de la industria está bien diseñada. Se compone de una obra calificada y especialista experimentada que permiten la producción de un vino, de alta calidad. La tecnología que se emplea en el sector está bien desarrollada y los procesos de producción cumplen con las normas internacionales. Por lo tanto, la industria se caracteriza por importante economía de escalas. Numerosas bodegas se enfrentan a costos de producción altos, especialmente en el segmento de los vinos finos. Para aumentar su rentabilidad varios vitivinícolas enfocan su actividad en la comercialización de vino a granel, de menor calidad, fuente de rentabilidad más importante.

La industria vitivinícola chilena exporta un 70 % de su producción de vino, en el extranjero. Las exportaciones desde Chile están favorecidas por la existencia de puertos y agentes que facilitan el transporte de mercancía imperecedera. Sin embargo, si Chile quiere tener éxito en los próximos años, tendría que mejorar su calidad de vino para aumentar el precio de sus botellas. La emergencia de nuevos mercados de destinos, como en Asia, representa una oportunidad de desarrollo importante para Chile. Para seducir a los consumidores de estos nuevos mercados es muy importante que Chile desarrolle su marca país.

Se requiere inversiones en publicidad y reforzar las promociones de variedades de vino chileno de alta calidad. Por fin, es necesario crear vinculos sostenibles con los consumidores para fidelizarlos.

Según Patricio Middleton, ex gerente general de Viña MontGrass y ex presidente de ChileVid, que juntaba a los productores de vinos finos y que, anteriormente, se fusionó con Vinos de Chile, el éxito de la industria de vino chileno depende del valor agregado a la botella de vino chileno, exportado:

“Se tiene que ofrecer algo más, al consumidor, considerando que se trata de un producto ampliado, es decir, no es sólo lo que está dentro de la botella. Se trata, además, de distribución, servicio, imagen, estatus, un concepto; de lo contrario las ventas de vino chileno pueden disminuir. Se requiere mayor promoción y más conocimiento”²⁰.

²⁰Ximena Bravo Pou, 2012. Chile: conozca las dificultades que enfrentan las exportaciones de vino Americaeconomia. www.americaeconomia.com: Disponible en: <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-conozca-las-dificultades-que-enfrenta-las-exportaciones-de-vino>> [Consultado el 12/02/2014]

2.4.4 Estudio de la situación actual de la industria vitivinícola chilena, en comparación con la industria vitivinícola francesa

Tabla 5 : Análisis FODA de la industria vitivinícola chilena

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Grande potencial para un agricultura sostenible • Importante inversión en el Carmenera, una sepa de calidad para crear una identidad propia al vino chileno. • Amplia diversidad de terroirs y variedades • Excelente relación precio-calidad en todos los segmentos de precios • Experiencia y flexibilidad • Situación económica y política estable • Apertura internacional • Acuerdos de libre comercio con todos sus socios comerciales • Importante inversión en la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de imagen propia a la industria vitivinícola chilena. • Industria es conocida por producir vinos con buena relación calidad/ precio • Mala segmentación del mercado. Etiquetado similar que carece la diferenciación con clase de denominaciones • Bajo nivel de penetración en el segmento Premium • Bajo nivel de financiación, lo que representa un freno para introducirse en el mercado referido • Mala situación geográfica de Chile que se encuentra lejos de los mercados mundiales principales que son Europa y Asia

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Consumo creciente de vino en mercados tales como Asia, Estados Unidos y Brasil • Preferencia de los consumidores por los productos procedentes de una agricultura saludable y socialmente responsable • La imagen de Chile está aún desconocida, al internacional, su calidad y su alta consistencia en los vinos le ayudaron a obtener un término de marca sostenible • Los consumidores bien informados están dispuestos a beber vino chileno Premium y reconocer su alta calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevo competidores implementando estrategias agresivas en termino de precio y/ o promoción • Existencia de antiguos competidores en el mercado de vino Premium • Existencia de acuerdos de libre comercio en ciertas áreas que representan un freno por los exportadores que no forman parte de esta región • Desarrollo excesivo de las exportaciones de vinos a granel: impacto negativo sobre la imagen del vino chileno

Tabla 8 : Análisis FODA de la industria vitivinícola francesa

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen de prestigio y calidad reconocido en el mundo • Amplia gama de productos y conceptos. • Amplia diversidad de terroir y variedades • Alta Experiencia • Excelente calidad y alta consistencia en los vinos 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala segmentación del mercado. • Etiquetado similar que carece la diferenciación con clase de denominaciones • Falta de competitividad • Oferta de producto restringida • Falta de promoción y estrategia de marketing.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la aparición de grandes marcas de vino • Desarrollar una oferta de vino tecnológico y sostenible • Desarrollar una estrategia de comunicación masiva, amplia y diversas • Diversificar los contenedores, la comercialización de envases modernos de diferentes tamaños (pequeñas botellas, vasos con tapa, "bag in box") • Desarrollar el turismo vitivinícola 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevo competidores implementando estrategias agresivas en termino de precio y/ o promoción • Los cambios climáticos podrían, al medio tiempo, afectar la producción vitivinícola francesa. • Evolución de las reglas del comercio mundial

Francia y Chile aparecen como dos pilares de la industria vitivinícola, al nivel mundial. Representando respectivamente el primer y el quinto exportador de vino. Por lo tanto, estos dos competidores conocieron evoluciones muy distintas en las últimas décadas, aprovechando de fortalezas y oportunidades propias.

En una parte, Francia reconocida para la calidad de su vino y su alta experiencia, conoció, en los últimos 15 años, una disminución de sus cuotas de mercado en favor de los países del Nuevo Mundo que ofrecen una amplia gama de producto e implementan una estrategia de promoción agresiva.

Si Francia esta aun la referencia en termo de calidad, este país tendría que adaptar su oferta a las necesidades del mercado mundial para mantener su competitividad, enfrente a la competición.

Es decir desarrollar una gamma de producto tecnológico para atraer a los mercados de masas, posicionar sus vinos de manera adecuada en función del potencial de cada viñedo y de la demanda de los mercados (segmentación del mercado). Para alcanzar estos objetivos y aprovechar de las oportunidades de desarrollo en el mercado, Francia tendría que implementar una estrategia marketing para lograr su integración en un ámbito internacional complejo y aprovechar de las nuevas oportunidades de mercado.

En otra parte, Chile actor principal del Nuevo Mundo, disfruta de recursos naturales excepcionales y de una alta experiencia que podría favorecer la producción de vino de calidad sostenible para su éxito mundial, en los próximos años. El país innova en sus vinos para entregar una amplia gama de producto diversificado, adaptado a la demanda de sus mercados de destinos. Así este país puede aprovechar de oportunidades de desarrollo, especialmente en Asia donde sus exportaciones de vino conocieron un crecimiento exponencial, en los últimos años.

Por lo tanto, Chile tiene que desarrollar una imagen propia a su industria y promover su marca país, implementando una estrategia de comunicación masiva, en su mercado de destino.

En efecto, el vino chileno no está aún reconocido por su alta calidad. Además que, el desarrollo masivo de las exportaciones de vino a granel, en los últimos años, podrían afectar su imagen a lo largo tiempo. Actualmente, solamente los consumidores bien informados reconocen la calidad de su vino en segmento Premium y ultra Premium.

CAPITULO 3 : RESULTADOS

3.1 Aplicación practica del Plan Estratégico 2020, “Wines of Chile”

Desde un punto de vista marketing, la implantación de una empresa en un mercado específico implica la elaboración de una estrategia marketing incluyendo un análisis de las oportunidades de mercado, la orientación y el posicionamiento de la oferta, la determinación de un plan de acción (mix marketing), el control y la revisión de la estrategia implementada.

A través de las diferentes herramientas y de la literatura que se disponen, se interesa en esta sección evaluar la estrategia marketing sugerida por la asociación “Wines of Chile”, a través de su Plan Estratégico 2020 y desarrollar líneas de investigación para implementar una estrategia marketing adecuada a la situación actual del mercado vitivinícola mundial, en el caso que los objetivos del Plan Estratégico 2020 no son alcanzables.

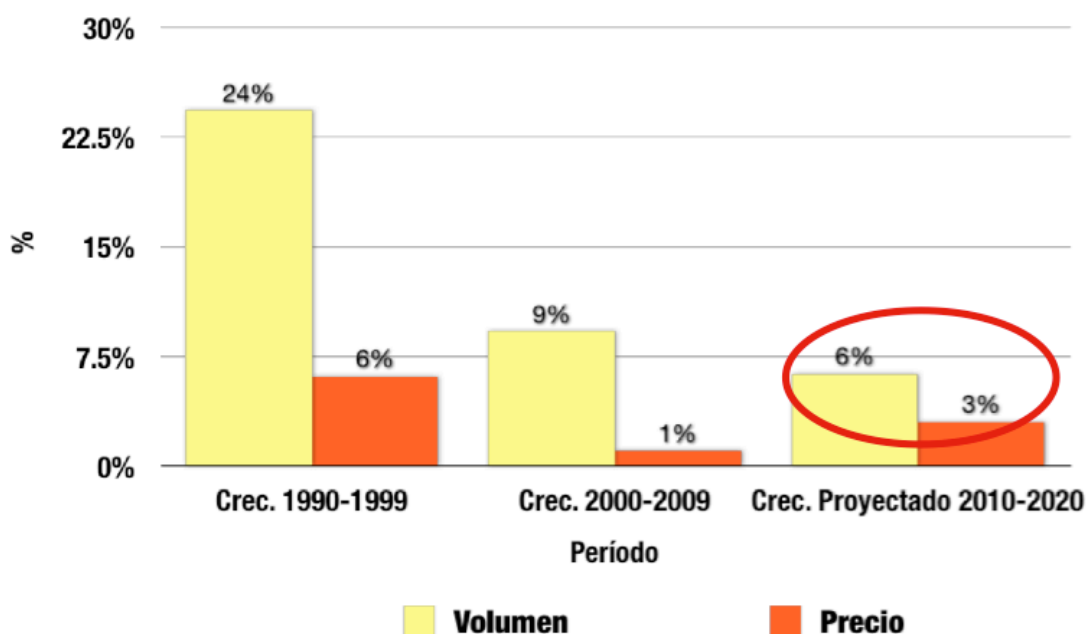
Con el Plan Estratégico 2020, la industria vitivinícola chilena se ha puesto una gran meta esperando alcanzar a recoger US\$3.000 millones, en el año 2020. Para alcanzar esta meta, la industria vitivinícola se enfrenta a varias alternativas. Se necesita aumentar el volumen de producción o mejorar el precio promedio de la caja de vino chileno que se encuentra actualmente alrededor de US\$29 por caja de 12 botellas de vino chileno.

Se ha estimado que la opción intermedia, la más acomodada, corresponde a un crecimiento moderado del volumen de producción y del valor de la caja de vino.

Es decir, un crecimiento en volumen, cercano de 2.400 hectáreas por año hasta el 2020 (+1,9%), y en valor arriba de los US\$37 la caja de 12 botellas de vino chileno.

O sea una tasa promedio, de crecimiento, de 9,2 % anual en valor dentro del periodo 2010 – 2020 que se descompone por una progresión de 3 % en precio promedio y 6 % en volumen, como se puede ver en el grafico siguiente.

Grafico 6 : Crecimiento promedio anual vino embotellado (volumen y precio)



Fuente: Cofradia

Por lo tanto, para lograr este gran desafío la industria vitivinícola chilena necesita aumentar las exportaciones de vino en el extranjero, logrando notablemente su implantación en la península asiática ya que los países europeos se enfrentan a un periodo de incertidumbre, desfavorable al consumo de vino finos, en estos países como en Estados Unidos. Es verdad que cada año, las exportaciones de vino chileno a Asia aumentan pero, Chile se enfrenta a una competición alta en este mercado con competidores que proponen productos similares. Así que Asia no puede representar el único consumidor de la totalidad del vino chileno que no quiere adquirir los otros países clientes, de Chile.

Así que para tener el éxito esperado, esa industria tendría que ofrecer un volumen de vino más importante y de mejorar la calidad de su vino, para esperar subir los precios de su vino, en sus mercados de destino. Además de Asia, Chile debería igualmente aprovechar de otras oportunidades de mercado, como en Canadá, fortaleciendo su marca país e implementando una estrategia marketing adecuada para seducir los nuevos tipos de consumidores. Por el momento, los resultados para el periodo 2010 – 2012 no han cumplido con los objetivos establecido por la asociación “Wines of Chile”. Si los precios promedios han conocido una evolución adecuada sobrepasando el objetivo de 0,8 puntos (3,8%), el volumen de producción se mantuvo en un nivel de progresión bajo (1,8 %).

Según el estudio de la Cofradía, en cuanto al periodo 2013 – 2014, los resultados *“no ha sido lo exitoso que se requiere y la industria se enfrenta de nuevo a un año plano en crecimiento de vinos sobre los US\$25 la caja y a un escenario a la baja, en segmento inferior. Este plan debe ser revisado rápidamente con sinceridad en la visión y en su perspectiva futura²¹”*

3.2 Determinar las variables operativas involucrada en la estrategia propuesta con el mix marketing

3.2.1 Política del producto

La industria vitivinícola chilena cultiva cepas de alta calidad, que le ha permitido en el paso, conocer un gran desarrollo, al nivel mundial. Es notablemente el caso de sus variedades Cabernet Sauvignon, Carmenere y el Sauvignon Blanc. Actualmente, el Cabernet Sauvignon está altamente cultivado, en Chile. Esta variedad representa la primera variedad explotado en este país alcanzando una cuota de mercado de 35% en el total de su plantación y 23 % del total de su exportación de vino embotellado, en el extranjero.

²¹Periodista Magazine In Vitro, 2013. La otra cara de la medalla.

Revistainvitro: www.revistainvitro.cl.

Disponible en: <http://revistainvitro.cl/contenido.php?t=s&c=6> Consultado el [20/04/2014]

Considerando la alta calidad de esta emblemática variedad y su buena penetración en el mercado de los consumidores es necesario mantener su explotación para la notoriedad del sector vitivinícola chileno.

Igualmente, el Carmenere aparece como una variedad emblemática de Chile. Aun su producción y exportación en el extranjero es limitado (representando 6% de su plantación y exportación de vino embotellado) el Carmenere es un producto diferenciado, típico de Chile.

Se necesita promover esta variedad como vino emblemático de Chile, embajador de los vinos chilenos, de alta calidad.

Así, el Carmenere aparece como un pilar de la estrategia marketing a implementar y una fuente importante de la emergencia de una marca país.

Por otra parte, el Sauvignon Blanc cultivado en Chile, aprovecha de condiciones agro-climáticas excepcionales lo que favorece su fresca, su alta calidad con buena acidez. En los últimos años, esta variedad ha conocido un importante desarrollo en valor como en volumen, en relación con la aumentación de la demanda por este producto, notablemente en Reino Unido y Estados Unidos. La oferta de producto en estos dos mercados de destinos está dividida por Chile y Nueva Zelanda. Es muy importante, para Chile, fortalecer la implantación de este producto de calidad, en el extranjero.

Además, este país tendría que desarrollar sus variedades Syrah y Pinot Noir, especialmente en área costal, por su clima que favorece la producción de un vino fresco con un bajo nivel de alcohol. Igualmente existe buenas oportunidades de crecimiento en la viticultura orgánica y biodinámica explotando las ventajas agroclimáticas y sanitarias de Chile.

Por fin, el desarrollo de marcas colectivas con normas autogeneradas, tal como lo ha hecho el grupo Vigno con el Carignan que registra un promedio de US\$100 por caja, podría permitir a la industria promover su territorio, su cultura agrícola y a su gente cultivando juntos variedad de alta calidad, como reflejo de la marca país Chile.

3.2.2 Política de precio

Según un estudio de la Cofradía del Vino, 60 % de las cajas de vino chileno exportada vale menos de US\$25. Agregando el vino a granel, 70 % de las exportaciones total de vino chileno se compone de vino barato.

Enfrente a un contexto de incertidumbre en Europa, Chile tiene que aprovechar de las oportunidades en los nuevos mercados de destinos y especialmente en la península asiática. Desarrollar y fortalecer la marca país parece como una necesidad para alcanzar los segmentos Premium. Sin embargo, para alcanzar esta meta la industria tiene que demostrar a los consumidores que Chile no solo produce vinos comerciales sino variedades de alta calidad.

Para aumentar el valor de su botella, este país debe notablemente convencer que sus productos Premium son más convenientes que la competencia.

Por lo tanto, Chile ha sufrido en los últimos años de un crecimiento lento en valor en relación con un crecimiento exponencial de las exportaciones de vino a granel.

3.2.3 Política de comunicación

En los años 2000, la imagen que ha intentado implementar la industria vitivinícola chilena es "bueno y barato". Pero actualmente, la industria desea mejorar su imagen, enfocando sus esfuerzos en la producción de vino de alta calidad.

Para posicionar su economía en el segmento Premium y Ultra Premium, la industria vitivinícola necesita comunicar a los distintos distribuidores (marketing B2B) y a los consumidores finales (marketing B2C) sobre la calidad de su vino, a través de:

- campañas de promociones en los puntos de ventas
- publicaciones en prensa especializada
- informes mensuales a los diferentes distribuidores
- ferias internacionales
- internet y las redes sociales

El gobierno chileno apoya a las empresas vitivinícolas nacionales en la promoción de sus vinos nacionales de alta calidad, inyectando US\$10 millones anuales. A pesar de esta subvención y de los US\$3 millones que la asociación "Wines of Chile" desea invertir además, esta contribución no parece suficiente para posicionar, de manera adecuada, el vino nacional en el mercado internacional. En efecto, en los últimos años, Chile ha ganado notoriedad pero ha sido un logro de las empresas vitivinícolas del sector y no del gobierno. En comparación con Australia, que invierte más de US\$100 millones en la promoción de sus vinos, Chile tiene que apoyar más a su industria y a las empresas del sector para atraer nuevos mercados, implementar una marca país fuerte y desarrollar las ventas de vino chileno Premium y súper Premium, en el extranjero.

3.2.4 Política de distribución

Para fortalecer su implantación en el mercado mundial de vino, Chile tiene que desarrollar su presencia en los mercados de destinos importantes como Reino Unido, Estados Unidos, Asia y Brasil, invirtiendo en oficinas propias, con personal experimentado para presentar los productos, aconsejar los clientes en su decisión de compra.

Por otra parte, las empresas vitivinícolas pueden decidir establecerse de manera directa en los mercados de destinos abriendo su propia oficina para promover una importante variedad de marca y proponer un servicio de calidad a sus clientes (ej: Concha y Toro).

Por fin, las empresas vitivinícolas pueden trabajar juntos con firmas especializadas que proponen distribuir los productos considerados "on trade". Es decir en restaurantes, hoteles, bares promoviendo amplia variedad de marcas. En general las bodegas de menos tamaño se acercan del pequeño retail para vender su producto o entregarlo directamente en el sitio de producción o a partir de internet.

CONCLUSIÓN

La Industria vitivinícola chilena ha conocido un desarrollo importante en las últimas décadas y, seguramente, tiene el potencial para representar un actor principal en el mercado de vino, al nivel mundial, en el futuro.

Por lo tanto, el sector vitivinícola chileno sufre actualmente de altos costos de producción, de una carga por hectárea, de la caída del dólar y del valor por kilo de uva que ha caído entre 30 y 40%, durante el periodo 2012 - 2013. En contexto de crisis en Europa y Estados Unidos el aumento del precio de la botella de vino chileno ha producido un desvío de compra de estos países hacia otros orígenes. Los envíos de vino a granel en los nuevos mercados de destinos han permitido a esta industria mantener su perennidad en los últimos años, alcanzando exportaciones por 275 millones de litros en el año 2012. Es decir una aumentación de 45 millones de litros, en comparación con el año 2011 (Fuente: Viñas de Chile). Según Pablo Morandé, enólogo chileno reconocido no hay que eliminar el vino a granel del mercado ya que

“el 60 % del vino que se exporta en botellas se hace bajo los US \$25 la caja, este segmento es el mismo que se vende a granel²²”.

²²Periodista Magazine In Vitro, 2013. La otra cara de la medalla.

Revistainvitro: www.revistainvitro.cl.

Disponible en: <<http://revistainvitro.cl/contenido.php?t=s&c=6>> Consultado el [20/04/2014]

Actualmente existe la necesidad para este segmento aprovechar también del apoyo de la industria y del gobierno como forma parte intrínseco de la industria y permite dar sustentabilidad a la viticultura nacional.

Si existe el mito que el vino a granel puede ser perjudicial para la venta de vino embotellado, en el extranjero, la industria vitivinícola chilena tendría mejor despachar el granel, envasarlo en origen y tendría mejor margen.

Así que el éxito sostenible de la industria vitivinícola chilena parece residir en el posicionamiento de los vinos chilenos. La producción vitivinícola chilena tiene el potencial de producir un 70 % de vino de calidad Premium lo que equivale a 800 millones de litros pero solamente 300 millones de esa producción se vende como tal (arriba de US\$25 la caja). El resto está destinado al segmento de vinos baratos. Este fenómeno se puede explicar por el mercado de compradores, en las últimas 3 temporadas, que han comprado uvas producidas a costo Premium a valor de uvas comunes.

Los viticultores Premium que se enfrentan a dificultades en su actividad deben pensar en una reconversión en otros cultivos. Hay que operar una restructuración de la industria vitivinícola chilena desarrollando marcas colectivas que favorecen la emergencia de variedades de calidad, con denominación de origen, que da valor a la identidad chilena.

Se necesita mayor promoción del vino chileno en los mercados de destino, para esperar aumentar el valor del vino chileno.

Además, el logro a un posicionamiento Premium de la industria parece depender del apoyo del gobierno, a las empresas del sector, que no pueden asumir más los altos costos de producción y la poca rentabilidad, que se encuentra en los segmentos Premium y Ultra Premium.

Por lo tanto, a pesar de las nuevas oportunidades en el mercado asiático, el futuro de la industria vitivinícola chilena no está asegurado aun, ya que durante el periodo 2010 – 2014 los resultados no han cumplido con los objetivos establecidos por la asociación “Wines of Chile”.

Todavía, como lo justifica la Cofradia en su informe, se viene la urgente necesidad para la asociación “Wines of Chile” de evaluar, de nuevo, sus objetivos establecido por el año 2020 y adaptar su estrategia marketingtomando en cuenta la situación actual de la industria vitivinícola chilena y las realidades del mercado.

BIBLIOGRAFIA

1. David Ricardo, 1817. Principios de Economía Política y Tributación:
Pirámide Ediciones, 2003
2. Michael Porter, 1987. Ventaja competitiva: Harvard Business Review
3. Juan Pablo Armas, Elementos para el Desarrollo de una Estrategia de
Negocio Exitosa:
http://cirpq.tripod.com/consultoriaestrategica/sobre_modelo_delta.pdf
4. Al Ries y Jack Trout, 2002. Posicionamiento : La batalla por su mente:
Mcgraw-hill, Interamericana de Mexico
5. Miklos y Madonaldo, Las Decisiones Políticas : De la planeación a la acción:
Instituto Federal Electoral, 2000
6. Bennis y Nanus, 1985. Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz: Grupo
Editorial Norma
7. Arnoldo C. Hax y Dean, 2001. The Delta Project: Grupo Editorial Norma

8. Mintzberg et al., 1994. El proceso estratégico: Prentice Hall
Hispanoamericana, 1997
9. René Merino, Plan Estrategico 2020. Wines of Chile: www.winesofchile.org
10. Ximena Bravo Pou, 2012. Chile: conozca las dificultades que enfrentan las exportaciones de vino:
<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-conozca-las-dificultades-que-enfrenta-las-exportaciones-de-vino>
11. Julian Dowling, 2012. Vinos de Chile, la Resaca Cambiara:
<http://www.businesschile.cl/es/noticia/vino/vinos-de-chile-la-resaca-cambiar>
12. La Cerca. El vino, un mercado globalizado muy competitivo:
www.lacerca.com <http://www.lacerca.com/noticias/agricultura/el_vino_mercado_globalizado_competitivo-19021-1.html
13. Magazine In Vitro, 2013. La otra cara de la medulla:
<http://revistainvitro.cl/contenido.php?t=s&c=6>
14. Servicio Agrícola y Ganadero:
http://www2.sag.gob.cl/svyv/dec_cos/reportes.asp

15. Cofradía:

<http://www.cofradiadelvino.cl/wp-content/uploads/2013/07/Plan-Estratégico-2020-por-Eduardo-Chadwick.pdf>

16. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias

<http://www.odepa.cl/rubro/vinos-y-alcoholes/>

17. Observatorio Español del Mercado del Vino

<http://www.oemv.es/esp/el-sector-del-vino-en-chile-se-plantea-ingresar-3000-millones-de-dolares-por-exportacion-en-2020-532k.php> [En línea]

18. Emol

<http://www.emol.com/noticias/economia/2014/05/13/659918/consumo-de-vinos-en-el-mundo.html>

19. Organización Internacional de la Viña y el Vino

<http://www.oiv.int/oiv/info/espoint2013>

20. Capital

<http://www.capital.cl/negocios/la-copa-medio-vacia-o-medio-llena/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista con un representante de la asociación “Wines of Chile”

Correspondiente: Claudia Soler - Planning and Research Manager / USA & Canada Area Manager, Wines of Chile

¿Cuál es la situación actual del mercado de vino, al nivel mundial?

- ***Ver datos de última reunión de OIV***

¿Cuál es su visión del estado actual de la industria vitivinícola chilena?

- ***Chile es el cuarto mayor exportador de vino embotellado y primero del nuevo mundo. Es una industria emblemática para Chile ya que constituye la principal fuente de contacto de la marca Chile con el consumidor internacional (1.800 millones de contactos cada año). Industria competitiva, en crecimiento, altamente innovadora, en constante búsqueda de nuevos terroirs.***

¿Cuáles son las fortalezas y las oportunidades de la industria vitivinícola chilena para su éxito mundial en el año 2020?

- ***Principales Fortalezas:***
 - ***Diversidad***
 - ***Calidad***
 - ***Propuesta de valor en todos los rangos de precio***
 - ***Condiciones agroclimáticas privilegiadas***

- **Oportunidades:**
 - **Consumo creciente de vino en mercados tales como asia, estados unidos, Brasil, entre otros.**
 - **Consumidores dispuestos a comprar vinos de países no tradicionales**
 - **Mayor disposición hacia productos mas sustentables o amigables con el medio ambiente**

En los últimos años, el vino a granel tuvo un gran desarrollo frente a las exportaciones de vino Premium y ultra- Premium, piensa qué esta tendencia va a cambiar?

- **Esta completamente determinado por la oferta de los países. Si la oferta baja en por ejemplo España, busca productos de otros países tales como chile.**

¿Cuál sería el destino del segmento vino a granel en los próximos años en relación con el deseo del gobierno de mejorar la calidad del vino chileno y así aumentar el precio de la botella de vino?

- **Va a depender de la oferta y la demanda.**

El Plan Estratégico de la asociación “Wines of Chile” propone un conjunto de objetivos para mejorar la calidad del vino chileno para su éxito mundial en el año 2020. Para alcanzar este objetivo, cómo la asociación ayuda a las empresas que siguen produciendo vinos finos?

- **Todas las actividades están focalizadas en vinos sobre un nivel de precio. La Asociación no promueve los vinos a granel.**

Según un estudio de la Cofradía, los objetivos de crecimiento en valor e imagen del plan 2020, no están siendo alcanzando al año 2012. Enfrente a esos resultados entre el periodo 2010 – 2012, la asociación Wines of Chile ha planeada re-evaluar sus objetivos por el año 2020 ?

- **Estamos en proceso de reajustar nuestro plan.**

Anexo 2. Estudio

1. Sexo

- F
- M

2. Edad

- 18-25
- 26-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- +60

3. ¿ Qué estado civil tiene ?

- Soltero/a
- En pareja
- Casado/a sin hijos
- Casado/a con hijos
- Divorciado/a
- Viudo/a
- Otro

4. ¿ Consume bebidas alcohólicas ?

- Sí
- No (ya puede finalizar la encuesta)

5. ¿Qué tipo de bebida alcohólica consume?

- Pisco
- Ron
- Vodka
- Whisky
- Cerveza
- Vino
- Otro (Por favor especifique)

6. ¿Qué tipo de vino prefiere?

- Tinto
- Blanco
- Rosado

7. ¿En qué ocasiones prefiere tomar vino?

- Solo en casa
- En fiesta sociales
- En ocasiones del fiesta de trabajo
- Otro

9. ¿Qué momento te parece lo más apropiado para consumir un vaso de vino?

- Desayuno
- Almuerzo
- Cena
- Otro

10. ¿Cuántas copas de vino al semana consume?

- Entre 1 y 3
- Entre 3 y 5
- Más de 5

11. ¿Compra vinos nacionales o prefiere los importados?

- Sólo vinos nacionales
- Sólo vinos importados
- Consumo los dos

12. ¿Siempre compra la misma marca de vino?

- Sí
- No

13. ¿Porque compra vino?

- Sabor
- Presentación
- Precio

14. ¿Cual es el precio que usted esta dispuesto a pagar para una botella de vino ?

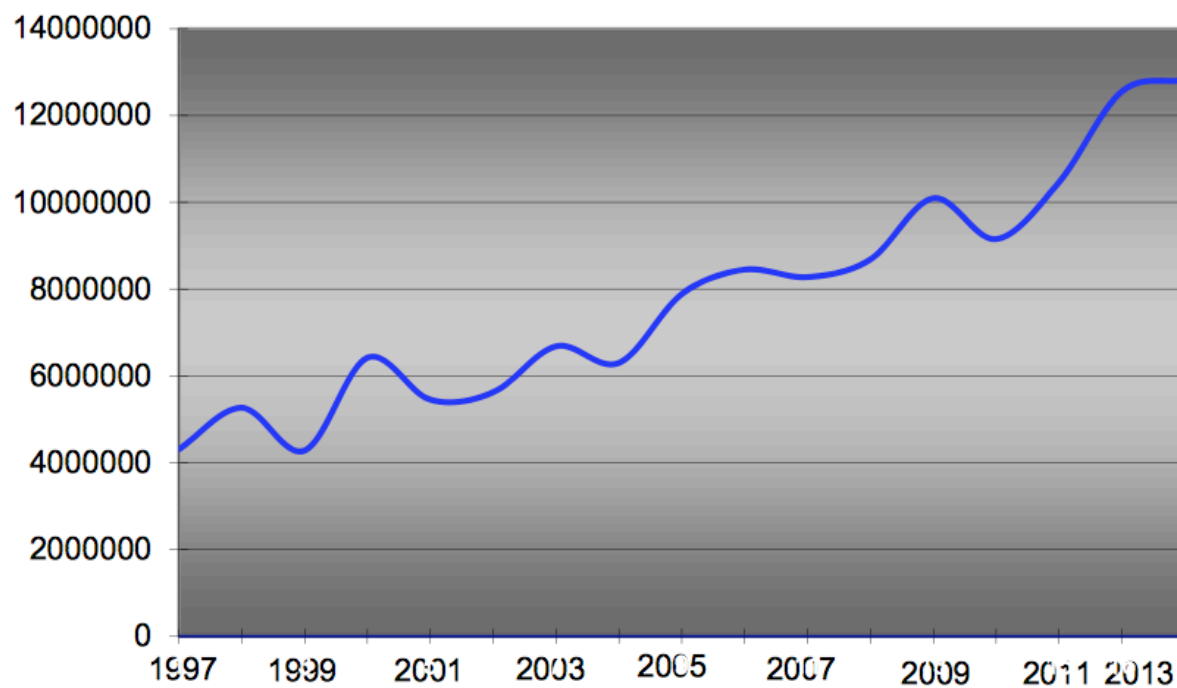
- Menos de US\$7
- Menos de US \$13,5
- Entre US\$13,5 y US\$35
- Mas de US\$35

15. ¿ Cual es el país que produce el vino de mejor calidad ?

- Italia
- Francia
- Espana
- Estados Unidos
- Chile
- Argentina
- Australia
- Otro

Anexo 3. Evolución de la producción de vino chileno (en Volumen)

Producción de vinos 1997-2013 (Hectólitros)



Fuente: Servicio Agrícola y Ganadero

Anexo 4. Exportaciones de vino a granel chileno, por país de destino

RNK	País	Enero - Diciembre 2011			Enero - Diciembre 2012			Variación % 2011/2012		
		Volumen	Valor	Precio Medio	Volumen	Valor	Precio Medio	Volumen	Valor	Precio Medio
		(Litros)	(US\$)	(US\$/Litros)	(Litros)	(US\$)	(US\$/Litros)	(Litros)	(US\$)	(US\$/Litros)
1	ESTADOS UNIDOS	59.694.156	57.352.004	0,96	93.795.128	98.894.376	1,05	57,13	72,43	9,74
2	CHINA	18.028.206	26.083.980	1,45	43.048.528	62.045.600	1,44	138,78	137,87	-0,38
3	ALEMANIA	29.194.636	30.729.496	1,05	24.318.080	27.214.734	1,12	-16,7	-11,44	6,32
4	ESPAÑA	96.002	258.363	2,69	44.142.928	24.080.394	0,55	45.881,26	9.220,37	-79,73
5	REINO UNIDO	21.580.906	20.017.196	0,93	21.459.502	23.348.516	1,09	-0,56	16,64	17,3
6	JAPON	10.010.209	10.116.054	1,01	11.178.727	12.473.262	1,12	11,67	23,3	10,41
7	DINAMARCA	8.001.882	8.441.886	1,05	7.271.497	8.395.737	1,15	-9,13	-0,55	9,44
8	FRANCIA	8.288.027	8.853.207	1,07	7.461.600	7.838.655	1,05	-9,97	-11,46	-1,65
9	HOLANDA	5.350.949	5.899.492	1,1	4.919.073	5.909.137	1,2	-8,07	0,16	8,96
10	CANADA	6.840.022	6.494.753	0,95	4.560.843	4.766.948	1,05	-33,32	-26,6	10,08
11	BELGICA	4.006.982	4.978.281	1,24	3.931.504	4.743.617	1,21	-1,88	-4,71	-2,88
12	SUIZA	1.506.165	2.439.102	1,62	1.356.050	2.264.874	1,67	-9,97	-7,14	3,14
TOTAL		191.646.191	198.332.409	1,03	275.634.088	291.963.654	1,06	43,82	47,21	2,35

Fuente: Viñas de Chile