



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**REPOSICIONAMIENTO DEL VINO CHILENO EN EL MERCADO DE  
ESTADOS UNIDOS**

**AUTOR:**

**MATIAS NEUPERT VICUÑA**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**PROFESOR GUIA: GERARDO CASTILLEJO**

**Viña del Mar, Enero 2014.**



## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo agradezco a mis padres por el apoyo incondicional que me han entregado a lo largo de toda mi formación profesional, por ser un pilar fundamental en el día a día., por la confianza y el respaldo que me entregaron en cada uno de los momentos difíciles que se presentaron en este camino.

A cada uno de mis hermanos por creer en mí en todo momento, aun cuando yo deje de hacerlo, por alentarme día a día y acompañarme durante todo el periodo Universitario y de tesis. También doy gracias a cada uno de los miembros de mi familia y amigos que de una u otra forma fueron parte de mi formación como profesional y como persona, muchas gracias por cada experiencia, momento y consejos.

Agradezco también a mi profesor Guía Gerardo Castillejo por su dedicación, tiempo, apoyo, paciencia y por cada uno de los consejos que me entrego para poder desarrollar de la mejor manera mi tesis.

A Wines of Chile por facilitarme la información necesaria para poder desarrollar mi tesis, especialmente a Claudio Cilveti Managing Director de WoC por su buena disposición y empatía frente a cada una de mis solicitudes.

## INDICE

LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE GRAFICOS .....	8
LISTA DE TABLAS .....	10
INTRODUCCION .....	11
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA .....	16
1.1 Descripción de la empresa u organización .....	16
1.1.1 Reseña Histórica .....	16
1.1.2 Visión y Misión .....	17
1.1.3 Productos y servicios ofrecidos. ....	18
1.1.4 Valores. ....	19
1.1.5 Estructura organizacional. ....	20
1.2 Descripción de las funciones realizadas .....	22
1.2.1 Trabajo Desarrollado .....	22
1.2.2 .Razones que impulsan a desarrollar el tema. ....	24
CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL TEMA.....	25
2.1 Objetivo General .....	25
2.2 Objetivos Específicos .....	25
2.3 Marco teórico .....	26
2.3.1 El posicionamiento y el marketing. ....	26
2.3.2 El posicionamiento en la planeación estratégica. ....	28
2.3.2.1 Posicionamiento Estratégico. ....	35
2.3.2.1.1 Reloj estratégico de Bowman.....	40
2.3.2.2 Posicionamiento de la oferta de marketing. ....	46
2.3.2.2.1 Concepto posicionamiento .....	46
2.3.2.2.2 Importancia del posicionamiento. ....	48
2.3.2.2.3 Procedimiento para la selección de un posicionamiento.....	50
2.3.2.2.4 Bases del posicionamiento. ....	52

2.3.2.2.5 Selección de una estrategia de Posicionamiento .....	54
2.3.2.2.6 Pérdida de la posición.....	63
2.3.3 Reposicionamiento.....	64
2.3.3.1 Concepto de reposicionamiento. ....	64
2.3.3.2 Causas del reposicionamiento. ....	65
2.3.3.3 Proceso de reposicionamiento.....	66
CAPÍTULO III: ANALISIS DEL SECTOR.....	69
3.1 Análisis del sector vitivinícola mundial .....	69
3.1.1 Producción Mundial.....	69
3.1.2 Consumo Mundial.....	71
3.1.3 Exportaciones a nivel mundial.....	73
3.1.4 Importaciones a nivel mundial.....	75
3.2 Análisis del sector vitivinícola Nacional.....	77
3.2.1 Producción Nacional.....	77
3.2.2 Consumo. Nacional.....	79
3.2.3 Exportaciones.....	80
3.3 Análisis del sector vitivinícola de los Estados Unidos.....	83
3.3.1 Producción .....	83
3.3.2 Consumo .....	84
3.3.3 Exportaciones.....	85
3.3.4 Importaciones.....	87
3.3.5 Ventas .....	91
3.3.5.1 Ventas de vinos en Estados Unidos por país de origen.....	91
3.3.5.2 Precio venta por país de origen .....	92
3.3.5.3 Venta por variedad .....	93
3.3.5.3.1 Variedad de ventas chile.....	94
3.3.6 Análisis cualitativo de la demanda .....	95
3.3.6.1 Distribución por sexo y edad.....	95
3.3.6.2 Consumo genérico de bebidas alcohólicas.....	96

3.3.6.2.1 Consumo de vinos por variedades.....	96
3.3.6.3 Actitud de compra del consumidor de vinos de los Estados Unidos .....	98
3.3.6.4 Actividades que realizan los consumidores de vinos en Estados Unidos .	99
3.3.6.5 Factores decisivos al momento de comprar un vino. ....	99
CAPITULO IV: DESARROLLO DEL TEMA .....	101
4.1 Necesidad de un reposicionamiento para el vino Chileno .....	101
4.2 Planeación Estratégica de la industria vitivinícola Chilena al 2020.....	104
4.2.1 Visión.....	104
4.2.2 Misión.....	105
4.2.3 Posicionamiento 2020.....	106
4.2.4 Objetivos estratégicos 2020.....	112
4.2.4.1 Objetivo estratégico general.....	112
4.2.4.2 Objetivos estratégicos específicos.....	114
4.2.4.2.1 Objetivos estratégicos específicos a nivel Corporativo.....	114
4.2.4.2.2 Objetivos específicos a nivel de mercado. ....	114
4.2.5. Estrategias.....	115
4.2.5.1 Estrategias a nivel corporativo .....	115
4.2.5.2. Estrategias a nivel de mercado.....	116
4.2.5.2.1 Producto.....	117
4.2.5.2.2 Precio.....	119
4.2.5.2.3 Mercados .....	120
4.2.5.2.4 Canales de distribución. ....	122
4.2.5.2.5 Promoción .....	123
4.3 Análisis de posicionamiento de los vinos Chilenos. ....	126
4.3.1 La posición competitiva de los vinos chilenos en el mercado Mundial y EE.UU.....	127
4.3.1.1 Información sobre los competidores .....	132
4.3.2 Posicionamiento de los vinos chilenos en el mercado de EE.UU .....	140
4.3.2.1 Posicionamiento esperado del Vino chileno en el mercado de EE.UU.....	140



## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Organigrama BASF Chile S.A .....	20
Figura N° 2 Organigrama Supply chain BASF Chile .....	21
Figura N° 3 Niveles de Planeación Estratégica .....	30
Figura N° 4 Reloj Estratégico de Bowman .....	41
Figura N° 5 Mezcla de Marketing.....	62
Figura N° 6 Posición de Vinos Chilenos en Reloj Estratégico de Bowman.....	128
Figura N° 7 Asociaciones del Consumidor de USA con Chile.....	143
Figura N° 8 Descripción de los vinos Chilenos según el Comercio. ....	143
Figura N° 9 Descripción del Consumidor de USA acerca de los vinos Chilenos. ....	144
Figura N° 10 Mapa Perceptual valor vinos chilenos vs competidores .....	152
Figura N° 11 Mapa perceptual Ocasiones de uso vinos chilenos vs competidores .....	153
Figura N° 12 Exportadores Top de Vinos.....	180
Figura N° 13 Importadores Top de Vinos. Valor (2012).....	180
Figura N° 14 Posibles requerimientos de Inversión en Marketing según Escenarios... 188	
Figura N° 15 Mercados Objetivos Plan 2020 .....	188
Figura N° 16 Evaluación del Consumidor de EE.UU acerca de los Vinos Chilenos VS Competidores (2012).....	189
Figura N° 17 Ocasiones de Uso de Vinos Chilenos según Consumidor de EE.UU .....	189
Figura N° 18 Estructura de Vinos de Chile.....	190
Figura N° 19 Estructura de la industria de vinos de Chile.....	190

## LISTA DE GRAFICOS

Grafico N° 1 Evolución de la Producción Mundial de Vinos (2000 - 2013).....	69
Grafico N° 2 Principales Países Productores de Vino (2010 - 2013) .....	70
Grafico N° 3 Evolución del Consumo Mundial de Vino .....	71
Grafico N° 4 Principales Países Consumidores de Vino (2000- 2012) .....	72
Grafico N° 5 Evolución del Comercio Mundial de Vinos (2000- 2013) .....	73
Grafico N° 6 Principales Países Exportadores de Vino. Volumen (2011- 2012) .....	74
Grafico N° 7 Principales Países Exportadores de Vino. Valor (2011- 2012) .....	75
Grafico N° 8 Principales Países Importadores de Vino. Valor (2012) .....	76
Grafico N° 9 Participación en las Importaciones. Valor (2012) .....	76
Grafico N° 10 Evolución de Producción Chilena de Vinos. Volumen (1997- 2013).....	77
Grafico N° 11 Principales Variedades Producidas en Chile (2012) .....	78
Grafico N° 12 Principales Regiones Productoras de Vino en Chile (2011- 2013).....	78

Grafico N° 13 Evolución del Consumo de Bebidas Alcohólicas e Chile (1990- 2012) .	79
Grafico N° 14 Exportaciones de Vino Chile por Tipo (2012) .....	80
Grafico N° 15 Exportaciones Chilenas de Vino por País de Destino. Volumen (2011-2012) .....	81
Grafico N° 16 Exportaciones Chilenas de Vino por País de Destino. Valor (2011- 2012) .....	82
Grafico N° 17 Precio Medio Obtenido por Exportaciones según País de Destino (2011-2012) .....	82
Grafico N° 18 Evolución de la Producción de Vinos EE.UU (1995- 2012).....	83
Grafico N° 19 Evolución del Consumo de Vinos Estados Unidos (1990- 2012).....	84
Grafico N° 20 Consumo de Vino por Estado.....	85
Grafico N° 21 Destino Exportaciones de vinos Estados Unidos. Volumen (2011- 2012) .....	86
Grafico N° 22 Destino Exportaciones de vinos Estados Unidos. Valor (2011- 2012) ..	87
Grafico N° 23 Importaciones de Vino EE.UU. Volumen (2010- 2012).....	88
Grafico N° 24 Importaciones de Vino EE.UU. Valor (2010- 2012).....	88
Grafico N° 25 Participación de mercado de EE.UU por Importaciones. Volumen (2012) .....	89
Grafico N° 26 Importación de Vino Embotellado. Volumen (2010- 2012) .....	90
Grafico N° 27 Importación de Vino Embotellado. Valor (2010- 2012) .....	90
Grafico N° 28 Precio Promedio Importación Caja 9 L (2010- 2012).....	91
Grafico N° 29 Precio Promedio Importación Cajas 9 lts a granel .....	91
Grafico N° 30 Ventas vino embotellado por país de origen. Volumen (2011- 2012) ...	92
Grafico N° 31 Ventas vino embotellado por país de origen. Valor (2011- 2012) .....	92
.Grafico N° 32 Precio medio de Venta Vino embotellado por país (2011-2012) .....	93
Grafico N° 33 Ventas por Variedad Domestica (2010 - 2011).....	93
Grafico N° 34 Ventas por Variedad Importado (2010 - 2011) .....	94
Grafico N° 35 Ventas por Variedad Vinos Chilenos. Valor (2010- 2011) .....	94
Grafico N° 36 Distribución de Consumidores de Vino de los principales 10 Estados del Mercado de EE.UU por Sexo (2012) .....	95
Grafico N° 37 Grafico N° 36 Distribución de Consumidores de Vino de los principales 10 Estados del Mercado de EE.UU por Edad (2012).....	96
Grafico N° 38 Consumo de Variedades Tintas .....	97
Grafico N° 39 Consumo de Variedades Blancas .....	97
Grafico N° 40 Actitud de Consumidores de Vino .....	98
Grafico N° 41 Actividades que Realizan los Consumidores de Vinos en EE.UU.....	99
Grafico N° 42 Factores importantes del Consumidor al momento de comprar un Vino .....	100

Grafico N° 43 Evolución Crecimiento Promedio Anual Vino Embotellado (valor) ....	112
Grafico N° 44 Evolución y Proyección Precio Promedio Caja/9l .....	119
Grafico N° 45 Precio Actual y proyectado VS los competidores .....	120
Grafico N° 46 Segmentos de consumidores de vinos Chilenos.....	145
Grafico N° 47 Razones para no consumir Vinos Chilenos.....	150
Grafico N° 48 Precio máximo a pagar por una botella de vino Chileno en el Off trade .....	154
Grafico N° 49 Precio máximo a pagar por una copa de vino Chileno en el on trade. .	155
Grafico N° 50 Asociación de Vinos chilenos con sus cepas.....	155
Grafico N° 51 Participación de Mercado Vinos EE.UU por Valor (2012).....	186
Grafico N° 52 Consumo de Bebidas Alcohólicas mercado de EE.UU (2012).....	188

## LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1 Diferencias entre Posicionamiento Competitivo y de Oferta de Marketing..	34
Tabla N° 2 Evolución de las Exportaciones de Vino de EE.UU (1994- 2012) .....	86
Tabla N° 3 Análisis F.O.D.A previo a elaboración Plan estratégico (2009) .....	103
Tabla N° 4 Estrategias de Crecimiento en Volumen y Precio. ....	113
Tabla N° 5 Plan de Acción.....	125
Tabla N° 6 Producción Mundial de Vinos (2009- 2013).....	179
Tabla N° 7 Consumo Mundial de Vinos (2000- 2012).....	179
Tabla N° 8 Evolución Producción de Vinos Chile (1997 - 2013) .....	181
Tabla N° 9 Producción de vinos Chilenos por Región (2011).....	181
Tabla N° 10 Producción de vinos Chilenos por Región (2012).....	182
Tabla N° 11 Producción de vinos Chilenos por Región (2013).....	182
Tabla N° 12 Exportaciones Chilenas de vino por Tipo (2011- 2012) .....	183
Tabla N° 13 Exportaciones Chilenas de Vino por País de Destino (2011- 2012) .....	183
Tabla N° 14 Consumo de Vino Importado por Categoría y Estado.....	184
Tabla N° 15 Exportaciones de Vino EE.UU por país de Destino.....	185
Tabla N° 16 Importaciones de Vino EE.UU (2011- 2012).....	186
Tabla N° 17 Precio Venta Vinos Importados por País de Origen.....	187
Tabla N° 18 Precio Venta vino Domestico por Variedad (2012) .....	187

## INTRODUCCION

Hoy en día el mundo de los negocios se encuentra fuertemente marcado por la globalización, el dinamismo y la gran rivalidad competitiva, por lo que si se quiere permanecer en el mercado, se debe ser competitivo, logrando adaptarse a las siempre cambiantes condiciones del entorno, haciendo frente a las nuevas necesidades de los mercados y a la vez complaciendo las necesidades de los accionistas. Frente a esta realidad es con la que la industria vitivinícola de Chile se ha tenido que enfrentar los últimos años. Ya que a pesar de su éxito exportador desde la década de los 90 s hasta la actualidad, un diagnostico mas afondo realizado en el año 2009 mostro serios problemas de rentabilidad para esta, que ni la octava posición de Chile en esos años como productor a nivel mundial o el quinto lugar en exportaciones podían evitar.

La industria vitivinícola chilena tal como lo expreso René Merino presidente de la Asociación Vinos de Chile<sup>1</sup> el año 2009, se enfrentaba a altísimos niveles de competencia en los distintos mercados, enfrentándose a vinos de múltiples orígenes y marcas, con precios promedio e inversión genérica menores que los de sus competidores, lo que se traduce en niveles de rentabilidad bajos y no sustentables a mediano y largo plazo. (WoC, 2010) .Niveles de rentabilidad que poco tenían que ver con los niveles de ventas de esta industria, sino más bien con el margen que se obtenía con los precios a los que se vendía el vino chileno y que encontraban respuesta en

---

<sup>1</sup> Vinos de Chile: Entidad gremial sin fines de lucro y de carácter privado que representa a los productores vitivinícolas de Chile, fundada el año 2007 tras la unión de dos asociaciones gremiales que hasta entonces representaban la industria vitivinícola Viñas de Chile A.G Y Chilevid A.G **Fuente especificada no válida.**

aspectos como un dólar a precio cada vez menor, un alza en el costo de la mano de obra y un valor de energía en aumento, que incidían ciertamente en los precios de los insumos, botellas, corchos y etiquetas (FAO, 2012) . Además el entorno cambiante presentaba otros desafíos como resultado de las nuevas tenencias y cambios en los hábitos de los consumidores de vino a nivel mundial, como lo son el aumento de consumidores más inteligentes en busca de productos que les entreguen valor, el surgimiento de un nuevo segmento los millennials y la consolidación de consumidores cada vez más sofisticados e informados en busca de productos naturales, orgánicos y sustentables.

Frente a este escenario, la industria vitivinícola chilena y sus actores (Ver Anexo N° 20) estaban conscientes que la sustentabilidad de esta misma a mediano y largo plazo requería mejorar la rentabilidad. Para lo cual se hacía necesario acompañar el crecimiento en volumen exportado con mayores niveles de precio, lo que requería del compromiso conjunto de los sectores público y privado en la promoción del vino chileno y la imagen de Chile. Para así lograr elevar el posicionamiento de Chile como origen de vinos de calidad Premium. Esto se respalda con la afirmación entregada por René Merino “Proyectar una industria sana y competitiva en el largo plazo, exige poder capitalizar todas las ventajas y atributos que, sabemos, hacen de Chile un paraíso vitivinícola. Avanzar decididamente en posicionar a nuestra nación como una apelación de clase mundial para la producción de vinos Premium y superiores es la única respuesta posible a los desafíos competitivos que enfrentamos” (WoC, 2010, pág. 5).

Para lograr este posicionamiento y con el fin de solucionar los problemas de rentabilidad y poder afrontar de mejor forma los desafíos competitivos que se presentaban, surgió la necesidad de replantear la estrategia con la cual la industria vitivinícola chilena debía competir. Es así como Vinos de Chile en representación de el resto de la industria creó un plan estratégico con proyección al año 2020, el cual busca crear y mantener una congruencia entre las metas y capacidades de la industria vitivinícola de Chile y las cambiantes oportunidades que el entorno le presenta.

Este se elaboró en conjunto con las viñas y otros miembros de la industria, y en él se presentan los lineamientos para un desarrollo internacional a 10 años, donde se expresa la misión, posicionamiento, objetivos estratégicos y planes de acción, con el fin de avanzar hacia una participación más significativa en el segmento de vinos Premium a nivel mundial, con el objetivo principal de convertir a Chile en el productor número uno de vinos Premium del nuevo mundo, incrementar el valor de las exportaciones durante la próxima década y alcanzar los 3.000 millones de dólares al 2020. Lo que significaría ser líder del nuevo mundo en esta categoría, tal como lo comunica la entidad Imagen de Chile<sup>2</sup> superando a países como Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Argentina. Lo que lograría mediante el reforzamiento de su marca, asociándola a la imagen genérica del país y elevar tanto el precio promedio como las ventas. (Imagendechile, 2010).

---

<sup>2</sup> Fundación Imagen de Chile: “es una institución autónoma, creada en 2009 para velar por la promoción genérica de Chile y darle valor y prestigio al origen, convirtiendo esta tarea en una misión país, que recoja la diversidad de visiones y trascienda las coyunturas” (Imagendechile, 2010)

Si bien las intenciones de Posicionar o Reposicionar a Chile como un país productor de Vinos Premium y superiores es una gran estrategia para afrontar los desafíos competitivos de la industria, esto requiere de mucho esfuerzo y tiempo, ya que significa un cambio en la posición que el vino chileno tiene en el mercado y más aún en la mente del consumidor meta., cambio que encuentra su mayor dificultad debido a que hoy en día al encontrarnos en una sociedad sobre comunicada, en la que los consumidores reciben una gran carga de información, quienes al no poder evaluar los productos cada vez que decidan comprarlos, organizan los productos en categorías en sus mentes en base a las percepciones, impresiones y sentimientos que tienen de este en relación con los de la competencia, y que día a día como mecanismo de defensa en contra del volumen de información actual, filtran y rechazan gran parte de la información, aceptando principalmente lo que tiene relación con experiencias previas.

Por esta razón y por que el plan estratégico 2020 plantea un cambio en el posicionamiento de los vinos chilenos desde el ámbito competitivo a el ámbito del posicionamiento de la oferta de marketing o en la percepción de los clientes metas, resulta muy importante conocer cuál es la posición actual de los vinos Chilenos en sus mercados, principalmente en el mercado de los Estados Unidos, debido a la gran cantidad de consumidores, su carácter de mercado estable y con crecimiento. Y saber como la industria de vinos de Chile a través de sus estrategias de reposicionamiento buscara ajustar las percepciones que tanto el consumidor como los profesionales de este

mercado tienen sobre los vinos Chilenos, evaluando las características y oportunidades que presenta este mercado, de forma tal de alcanzar el posicionamiento deseado.

Es por lo anterior que este estudio busca comprender como la industria vitivinícola de Chile a través del trabajo desarrollado por Wines of Chile espera fortalecer la imagen y reconocimiento de los vinos Chilenos en el mercado de Estados Unidos, incrementando el valor de marca Wines of Chile y elevando el precio promedio de ventas, considerando la imagen y posición actual de los vinos chilenos en Estados Unidos, las características de este mercado y las oportunidades que este mismo presenta. De forma tal de conseguir un reposicionamiento en uno de los principales mercados para el vino chileno y así contribuir al logro de constituirse al 2020 como el productor número 1 de vinos Premium sustentables y diversos del nuevo mundo, alcanzando exportaciones de vino embotellado por US\$ 3000 millones y así terminar con los problemas de rentabilidad que aquejan a la industria desde 2009.

Con este fin, a lo largo de este estudio se responderán interrogantes como ¿Cuál es la posición que tienen los vinos chilenos para los consumidores de este mercado en comparación a los competidores? , ¿Cuáles son las estrategias que Chile utilizara en busca de un reposicionamiento en la imagen de categoría vinos en el mercado de Estados Unidos?, ¿Están estas estrategias alineadas las oportunidades y exigencias que ofrece el mercado de Estados Unidos?, ¿Se han visto cambios en la percepción del vino chileno por parte del consumidor de Estados Unidos?

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA**

### **1.1 Descripción de la empresa u organización**<sup>3</sup>

BASF es una empresa multinacional de origen Alemán líder mundial en el sector químico. BASF Chile produce una gran gama de productos químicos en sus diferentes fábricas dentro del país, además de gran variedad de productos importados desde su casa matriz, subsidiarios y otras compañías internacionales.

“Sus actividades cubren los requerimientos del sector agrícola, de la construcción y el embalaje; de la industria textil, del cuero y calzado, y del papel; de la fabricación de pinturas, tintas y transformación de plástico; de la industria de detergentes, alimentación humana y animal; de la industria farmacéutica y cosmética; de la minería, pesca y transporte; y de otras industrias que utilizan productos químicos básicos e intermedios”

#### **1.1.1 Reseña Histórica**<sup>4</sup>

BASF inicia sus actividades en Chile el año 1910, a través de una representación general para la costa pacífico, atendiendo desde Chile a otros países como Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia. Años más tarde en 1959 adopta el nombre de Anilquímica, Anilinas y Productos Químicos Ltda. , 9 años más tarde en el año 1968 adquiere el 50% de Aislantes Aislapol S.A. adquisición que se completaría en 1979.

---

<sup>3</sup> (www.basf.cl, 2013)

<sup>4</sup> (www.basf.cl, 2013)

En el año 1988 la empresa adopta su razón social actual BASF Chile S.A. desde aquella fecha hasta el día de hoy se han realizado cambios que le han permitido mantener su liderazgo en el mercado y entregar un servicio de calidad a sus clientes.

### 1.1.2 Visión y Misión

#### Misión<sup>5</sup>.

“BASF es la compañía química líder mundial. Ofrecemos soluciones inteligentes basadas en productos innovadores y servicios a medida. Creamos oportunidades de éxito a través de alianzas sólidas y confiables”

#### Visión<sup>6</sup>.

Basf tiene como objetivo seguir siendo a futuro la empresa química líder en el mundo. Para lograr esto BASF tiene una visión con distintos aspectos en los cuales basara su estrategia.

- Somos “The Chemical Company” , operando con éxito en nuestro mayores mercados
- Nuestros clientes perciben a BASF como su socio preferido.
- Nuestros productos innovadores, soluciones y servicios inteligentes nos convierten en el proveedor más competente de la industria química mundial.
- Generamos un retorno elevado sobre nuestros activos

---

<sup>5</sup> (www2.basf.us, 2013)

<sup>6</sup> (www2.basf.us, 2013)

- Nos esforzamos por el desarrollo sustentable
- Recibimos los cambios como una oportunidad
- Juntos los colaboradores de BASF aseguramos nuestro éxito.

### 1.1.3 Productos y servicios ofrecidos<sup>7</sup>.

BASF ofrece una amplia gama de productos químicos, desde sustancias químicas básicas como ácido sulfúrico o metanol, productos intermedios como polialcoholes, aminas quirales hasta plásticos de alta calidad y productos finales como pesticidas y vitaminas producidos en las plantas de producción.

BASF fabrica productos para satisfacer las necesidades actuales y futuras de distintas industrias, como:

- Agricultura: Con productos para protección de cultivos como Herbicidas, Fungicidas, insecticidas, reguladores de crecimiento, raticidas y biofungicidas
- Salud y cuidado: Con productos como Cosméticos, detergentes y súper absorbentes.
- Nutrición: Nutrición humana, nutrición animal y farmacéutica
- Construcción: Aditivos para concreto, pisos industriales, selladores, etc.
- Minería: Aditivos para combustible, soluciones para tratamientos de agua, productos para extracción de solventes.

---

<sup>7</sup> (www.basf.cl, 2013)

- Dispersión y pigmentos: Productos para pinturas, construcción y packing.
- Plásticos: aporte de materias primas como Poliestireno, ABS, SAN y Poliamidas.  
Las principales aplicaciones de estos productos son la elaboración de embalajes alimenticios, cosméticos y electrodomésticos.
- Químicos industriales: Productos como catalizadores, petroquímicos, etc.
- Aislantes y embalajes: productos como envases y cajas térmicas, embalajes industriales y planchas aislantes.

#### 1.1.4 Valores<sup>8</sup>

BASF considera que “como actuamos es tan importante como lo que hacemos” el éxito en lo que hace BASF como compañía depende de cómo se hace, de modo que resulta fundamental que cada uno de los miembros de su equipo comprenda y viva con estos valores corporativos. Valores que principalmente guían la forma de relacionarse con el equipo de trabajo, sus clientes y la sociedad en general. BASF tiene como valores principales el ser:

- Creativos: Nosotros tenemos el coraje de perseguir ideas audaces, nos inspiramos entre nosotros y creamos propuestas de valor, mejoramos constantemente nuestros productos, servicios y soluciones.

---

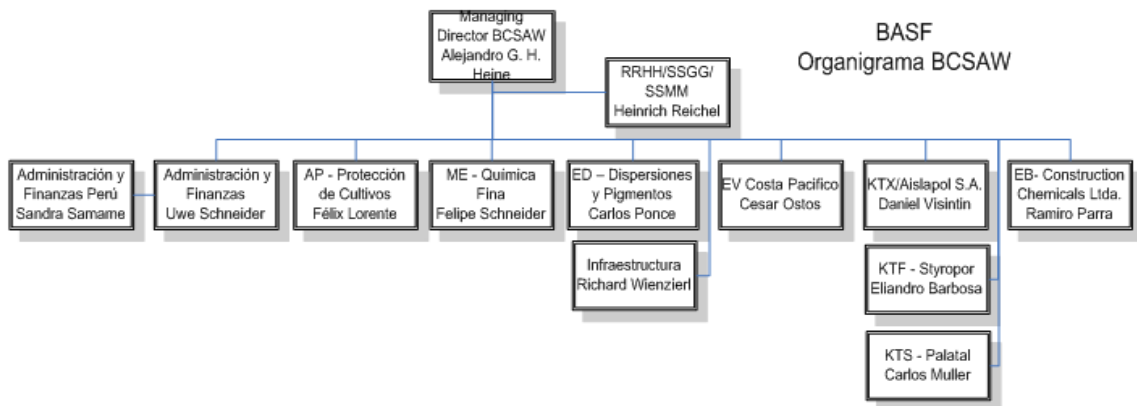
<sup>8</sup> (www.basf.cl, 2013)

- **Abiertos:** Valoramos la diversidad de las personas, opiniones y experiencias; promovemos el dialogo basado en la honestidad, el respeto y la confianza mutua. Exploramos nuestros talentos y capacidades
- **Responsables:** actuamos de forma responsable como parte de la sociedad, cumplimos estrictamente nuestros estándares, nunca comprometemos la seguridad
- **Emprendedores:** Todos contribuimos al éxito de nuestra empresa como personas individuales y como equipo. Convertimos las necesidades del mercado en soluciones para nuestros clientes.

### 1.1.5 Estructura organizacional.

BASF se estructura en base a las unidades estratégicas de negocios y el área de administración y finanzas. Todas estas dependientes de la gerencia general.

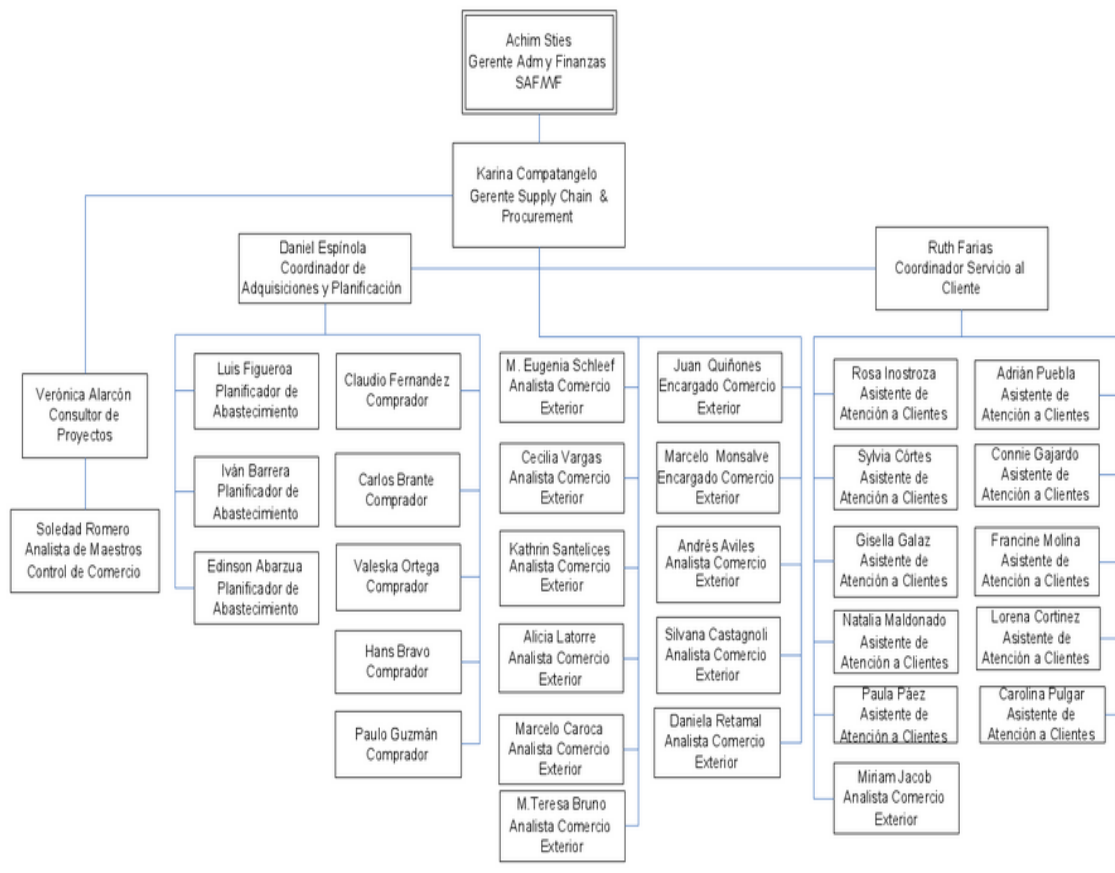
Figura N° 1 Organigrama BASF Chile S.A



Fuente: BASF Chile. (2013)

Cada una de las unidades estratégicas de negocios y el área de administración y finanzas tiene una estructura propia. El área de Supply Chain donde se realizó la práctica profesional, tiene la siguiente estructura y dependencia de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Figura N° 2 Organigrama Supply chain BASF Chile



Fuente: BASF Chile. (2013)

## **1.2 Descripción de las funciones realizadas**

### **1.2.1 Trabajo Desarrollado**

Para desarrollo de la práctica profesional, se trabajo en el área de Supply Chain específicamente en el departamento de Planificación. El cargo ejercido fue el de Demand Planner Assistant o Asistente de Planificación de demanda. La función principal de este cargo, consistió en apoyar la planificación de abastecimiento de la unidad estratégica de negocios de Agricultura y protección de cultivos de BASF.

Las funciones principales en las cuales se baso el proceso de esta práctica, consistían en:

- Realizar una planilla sobre los periodos de producción 2013 para todos los productos de Chile y Perú. Esta labor se realizo con el objetivo de conocer los periodos de producción de productos chilenos y peruanos, pero principalmente para conocer los periodos de producción de cada uno de los productos que se debían importar desde los diferentes proveedores a nivel mundial, con el fin de abastecernos y poder cumplir con nuestros compromisos en términos de producción y venta. Esta planilla ayudo a anticipar futuros problemas de abastecimiento, debido a que al contar con los periodos de producción de nuestros proveedores y acorde a nuestros requerimientos se logro realizar las solicitudes de compra a tiempo.

- Apoyar y hacer seguimiento de las exportaciones. Esta labor consistía básicamente en apoyar al planificador del área, en los seguimientos de las exportaciones realizadas principalmente a Perú, coordinando con personal de comercio exterior de BASF Perú y haciendo seguimiento del ingreso de las mercancías a este país, gestionando y solucionando cualquier problema que se presentara en esta operación.
- Realizar plan de contingencia a las importaciones. Muy ligado a la realización de la planilla con periodos de producción de nuestros proveedores a nivel mundial, consistía básicamente en conocer las distintas opciones de abastecimiento para cada uno de nuestros productos, con el fin de estar preparados frente a algún problema de abastecimiento de nuestro proveedor principal. Involucraba también conocer al personal de la agencia de aduana que trabajaba con BASF y solucionar junto a ellos cualquier problema que se presentara durante el proceso de importación.
- Realizar reportes en SAP (stock, órdenes de compra) y hacer seguimiento de ellos. Esta labor consistía principalmente en hacer una revisión diaria en los niveles de stock de nuestros productos según fuesen los requerimientos de abastecimientos y comprobar la liberación y aprobación de las órdenes de compra para conocer si se contaba con el abastecimiento de los productos requeridos para una fecha determinada

- Apoyar cada una de las actividades que se realizan en la planificación del área Agricultura y protección de cultivos. Actividades tales como la revisión de inventarios en terreno, el gestionar, organizar y participar de reuniones mensuales con gerencia de Agricultura y protección de cultivos.

### 1.2.2 .Razones que impulsan a desarrollar el tema.

La selección de un tema distinto al trabajo desarrollado durante la práctica profesional se debe principalmente a que BASF al ser una multinacional líder en el mercado mundial de los productos químicos, cuenta con procesos establecidos desde su casa central en Alemania, por lo que encontrar algún problema en alguno de sus procedimientos, o si así fuese el plantear una solución sería bastante complejo, no solo por la propuesta que se requeriría para mejorar uno de sus procesos sino que también por la dificultad de acceder a la información de la empresa.

Por lo anterior, por su gran importancia para el país y por intereses personales, he seleccionado como tema a investigar El reposicionamiento de la imagen del vino Chileno en el mercado de Estados Unidos, consciente de la importancia y relevancia que tiene el logro de esta meta para mejorar la imagen del vino chileno en uno de sus principales mercados y el impacto que esto traería en términos de valor de las exportaciones lo que podría solucionar los bajos niveles de rentabilidad a los que hoy está expuesta la industria vitivinícola de Chile.

## **CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL TEMA**

### **2.1 Objetivo General**

Conocer y analizar las estrategias de reposicionamiento del vino chileno en el mercado de Estados Unidos.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un marco teórico sobre posicionamiento y reposicionamiento
- Analizar la situación actual de la industria vitivinícola nacional y mundial.
- Analizar la situación actual del mercado vitivinícola de Estados Unidos
- Conocer y exponer las razones, estrategias y actores involucrados en el reposicionamiento del vino chileno a nivel internacional.
- Conocer y exponer la posición actual de los vinos chilenos en el mercado de Estados Unidos y su posición frente a la competencia
- Analizar y evaluar las estrategias de reposicionamiento aplicadas en el mercado de Estados Unidos

## **2.3 Marco teórico**

### **2.3.1 El posicionamiento y el marketing.**

Es de conocimiento general que el posicionamiento forma parte del proceso de marketing<sup>9</sup> de una empresa, específicamente, junto con las decisiones de segmentación de mercado y selección de mercado meta conforman la estrategia de marketing. Etapa donde la empresa decide a que clientes atenderá y como lo hará, basándose en la información obtenida del análisis del cliente y que serán apoyadas por la mezcla de marketing. Tal como lo señalan Kotler y Armstrong para encontrar la mejor estrategia y una mezcla de marketing adecuada, la empresa deben realizar actividades de análisis, planeación, implementación y control, con el fin de analizar y comprender las fuerzas y actores del entorno de marketing y adaptarse a las circunstancias de este (Kotler & Armstrong, 2008).

Entornos que en la actualidad se encuentran fuertemente marcados por la globalización<sup>10</sup>, el dinamismo y la gran rivalidad competitiva, lo que obliga a las empresas que desean establecerse en los mercados actuales necesariamente a ser competitivas. Además “todas las compañías deben ver a futuro y desarrollar estrategias largo plazo para satisfacer las siempre cambiantes condiciones de sus industrias y

---

<sup>9</sup> El Marketing es el “proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones solidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 5)

<sup>10</sup> Globalización. “es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global” (Wikipedia.org )

asegurar la supervivencia a largo plazo” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 37). De la afirmación anterior se desprende la relevancia y rol fundamental de la estrategia para la organización, ya que a través de esta podrá hacer frente a las cambiantes condiciones presentes en el entorno donde se desenvuelven. Importancia que además se encuentra explícita en la propia definición que Johnson y Scholes<sup>11</sup> entregan sobre estrategia, quienes la consideran como “la dirección y el alcance de la organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y complacer las expectativas de los accionistas” (Castro, 2010, pág. 249).

En una definición complementaria J.B Quinn<sup>12</sup> la indica cómo “Es el modelo o plan que expresa los objetivos principales, políticas y acciones a seguir necesarias de una organización, bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes” (Altair, pág. 12). En ambas definiciones se aprecia la estrecha relación entre la estrategia y el entorno cambiante, es gracias a la primera que la empresa puede anticiparse a los posibles cambios en el entorno y adaptar sus recursos de acuerdo a ellos.

---

<sup>11</sup> Johnson, g. y Scholes, K. (1993): “Exploring Corporate Strategy. Text and cases”. Prentice hall Internacional, tercera edición

<sup>12</sup> Quinn J.B (1980): “Strategies for change; logical incrementalism. Homewood, IL; Irwin.

Es debido a lo anteriormente señalado que la búsqueda y selección de una estrategia se ha transformado en una necesidad para las empresas, necesidad que se aprecia en la afirmación de Kotler y Armstrong quienes indican que para sortear las cambiantes condiciones de la industria “cada compañía debe encontrar el plan de juego a largo plazo más ventajoso para su supervivencia y crecimiento de acuerdo con su situación, sus oportunidades, objetivos y recursos específicos” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 37) Estos mismos autores señalan que la selección de la estrategia con la que la empresa busca sobrevivir y crecer en la industria se da a través de la llamada Planificación estratégica. Planificación estratégica de la que el posicionamiento forma parte, y que por todo lo señalado anteriormente resulta importante comprender a éste no solo como parte de un proceso de marketing de una organización sino más bien como una pieza clave dentro de la estrategia que esta misma seguirá.

### 2.3.2 El posicionamiento en la planeación estratégica.

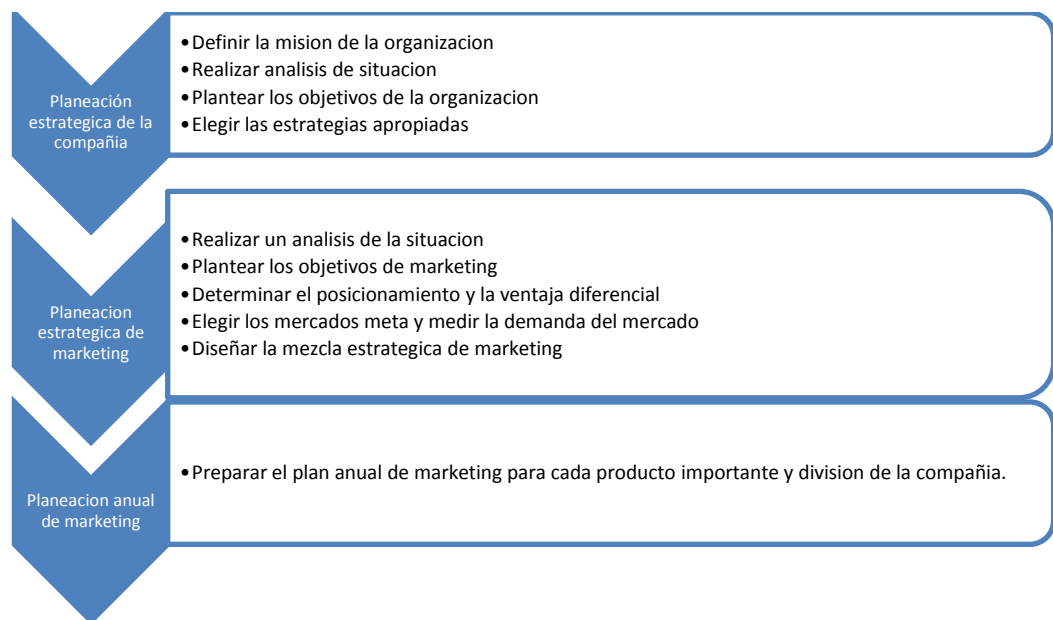
La planeación estratégica se define como “el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 37). Es en este proceso donde los gerentes hacen concordar los recursos de la organización con sus oportunidades de marketing largo plazo (Stanton, Etzel, & Walker, 2007). Es decir adaptar a la empresa para así aprovechar las oportunidades que se presentan en el siempre cambiante entorno de marketing.

Tal como lo señala Stanton la planeación estratégica se da en tres diferentes niveles dentro de una organización o empresa. Planeación estratégica de la compañía, estratégica de marketing y anual de marketing. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007). En la figura (nº) es posible apreciar los elementos de la planeación estratégica en cada nivel.

- Planeación estratégica de la compañía: en este nivel la compañía define su misión, realiza un análisis de la situación considerando factores internos como externos, propone metas a largo plazo y crea las estrategias generales para el cumplimiento de estas. Con los tres primeros pasos la compañía decide hacia donde quiere ir y el cómo lo lograra se expresa mediante las estrategias generales.
- Planeación estratégica de marketing: Tras esta planeación general viene la planeación de cada área funcional importante para la organización, dentro de las cuales se encuentra el área de marketing. esta planeación apoya a la planeación general de la compañía a través de la elaboración de planes más detallados para oportunidades de marketing específicas. Mediante un proceso de cinco pasos que comienza por un análisis de la situación considerando factores internos y externos a la organización, seguido por el establecimiento de objetivos de marketing, posterior a esto se determina el posicionamiento y la ventaja competitiva, se eligen los mercados meta y mide la demanda para tal mercado, y finaliza con diseño de una mezcla estratégica de marketing.

- Planeación anual de marketing: en esta se realiza una planeación a corto plazo donde se determina e indica las acciones o actividades que realizara el área de marketing por división o producto importante de la empresa en el periodo de un año.

Figura N° 3 Niveles de Planeación Estratégica



Fuente: elaboración propia, adaptado del libro Fundamentos de marketing (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Tal como se aprecia en la clasificación que Stanton nos entrega sobre niveles de planificación estratégica, es en el segundo nivel, es decir en la planeación estratégica de marketing donde el posicionamiento tiene lugar. La planeación estratégica de marketing se da en cinco pasos siguientes. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

- Realizar análisis de la situación: determina cual ha sido el programa de marketing de la compañía, sus resultados una proyección de lo que podría

enfrentar a futuro. En este análisis se consideran factores tanto del ámbito externo como interno, considera también las necesidades de los clientes y como se hará para satisfacer estas, siempre teniendo en cuenta a los principales competidores en el mercado. En esta etapa normalmente se desarrolla una evaluación o análisis F.O.D.A<sup>13</sup>, la cual ayudara a la organización a potenciar sus fortalezas, mejorar sus debilidades, evitar las amenazas provenientes de su entorno y aprovechar las oportunidades del mismo.

- Establecer los objetivos de marketing: se identifican y establecen las metas del marketing, las cuales están alineadas a las metas y estrategias de la organización para apoyar y lograr el cumplimiento de estas. En este proceso existen distintos tipos de objetivos según su importancia, urgencia y efecto para el área de marketing y la organización.
- Determinar el posicionamiento y ventaja competitiva: se trata de como posicionar el producto en las mentes de los consumidores del mercado meta y en como diferenciaremos este de los productos de la competencia a través de una ventaja diferencial o competitiva.
- Selección mercado meta y medición de demanda: seleccionar dentro de los segmentos del mercado, uno al cual la compañía buscara satisfacer sus necesidades y al cual al dirigirá su programa de marketing. Selección de mercado

---

<sup>13</sup> **Análisis FODA** es la “Evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) –riesgos de la empresa”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 54)

meta que en parte estará influenciada por la demanda que encontrara la empresa en este.

- Diseñar mezcla estratégica de marketing: es aquí donde se planean las combinaciones de cuatro elementos, el producto, como se distribuye, como se promueve y cuál es su precio, con el objetivo de complacer y satisfacer de mejor forma las necesidades del mercado meta. aquí se debe considerar que la decisión sobre uno de estos elementos afecta e influyen sobre los otros.

El posicionamiento que forma parte de la planeación estratégica de marketing es también conocido como Posicionamiento de la oferta de marketing. El cual Trout y Ries (1972)<sup>14</sup> definen como “el lugar diferenciado que ocupa una oferta respecto a sus competidoras en la mente de los clientes o personas sobre las que se desea influir” (Bigne & Vila, 2000, pág. 30). Relacionado tal como se aprecia en la definición anterior con la percepción que tienen los clientes sobre las distintas ofertas que se le presentan, y que al estar relacionado al marketing de cada producto, se puede influir sobre la opinión que el consumidor tiene de la oferta mediante aspectos como el precio, diseño, promoción o distribución y decida en base a esta. La selección de este posicionamiento se determina a nivel funcional o de marketing, y su orientación es a corto o mediano plazo.

---

<sup>14</sup> TROUT, J. y RIES, A. (1972): «The positioning era comet». Advertising Age, volumen 24, páginas 35-38.

Si bien este posicionamiento es de gran importancia, tanto que ha llegado ser denominado por algunos autores<sup>15</sup> como el corazón de la estrategia de marketing, es necesario recordar que el posicionamiento no solo se da a nivel de marketing, sino que también a nivel de empresa o unidad estratégica de negocio, ligado al ámbito competitivo, conocido como posicionamiento de la empresa o estratégico.

Porter el primero en desarrollar el término de posicionamiento estratégico lo define como “el lugar que ocupa una empresa respecto a sus competidores, tras seguir una determinada estrategia competitiva” (porter, 1980)<sup>16</sup>. Este a diferencia del posicionamiento de oferta se mide en base a las percepciones de los directivos, quienes agrupan a los competidores considerando el potencial de estos para ofrecer un mismo producto o dirigirse a un mismo mercado. El posicionamiento competitivo podría ser determinado por aspectos como el ámbito de actuación, la cartera de productos, tipo de materias primas utilizadas y grado de innovación (Bigne & Vila, 2000). Como se aprecia son aspectos relacionados a la empresa en general más allá del área de marketing, este enfoque incluye todas las áreas funcionales que participan en la definición de la estrategia competitiva, de esta manera podría hablarse de un posicionamiento de ámbito global de la empresa, donde las decisiones sobre este se determinarían en manos de los altos directivos y el horizonte de uso sería al largo plazo.

---

<sup>15</sup> Maggard J.P.(1976) “Positioning revisited”; Marks A.(1997) “competitive product positioning”; Wind Y.(1982) “Product policy: Concepts, Methods and strategy”

<sup>16</sup> PORTER, M.E. (1980): Competitive Strategy. New York: The Free Press.

Las principales diferencias que se dan entre ambos posicionamientos se resumen en el cuadro (n°). Las diferencias entre ambos posicionamientos cada día pierden más fuerza debido al éxito que ha tenido la postura del marketing como fuente de ventajas competitivas para toda la organización, al desarrollar activos basados en el mercado tales como el cliente, los canales de distribución o las relaciones entre los distintos agentes. (Bigne & Vila, 2000)

Tabla N° 1 Diferencias entre Posicionamiento Competitivo y de Oferta de Marketing

Puntos de Diferenciación	Posicionamiento Estratégico	Posicionamiento de la oferta de Marketing
Dimensión	Competitiva (relacionada a la estrategia competitiva de la empresa)	De Marketing (relacionada al producto)
Nivel de análisis	Se analizan los oferentes ( capaces de ofrecer un mismo producto o dirigirse a un mismo mercado)	Se analizan las ofertas.
Medición del posicionamiento	En base a las percepciones de los directivos de la empresa	En base a las percepciones de los clientes meta
Horizonte de uso.	Relacionada con la planificación a largo plazo.	Relacionado con planificación a corto y mediano plazo (táctico)

Fuente: Elaboración Propia, Adaptado de (Bigne & Vila, 2000)

### 2.3.2.1 Posicionamiento Estratégico.

Como se explico anteriormente el posicionamiento no solo se da a nivel de marketing, sino que también se da a nivel de empresas, este tipo es denominado posicionamiento de la empresa o estratégico, el cual Michael Porter define como “el lugar que ocupa una empresa respecto a sus competidores, tras seguir una determinada estrategia competitiva” (porter 1980)<sup>17</sup>. Entendiendo estrategia competitiva como “aquella que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial”. (porter1985). Estas estrategias son consideradas como un factor fundamental para saber la forma en que las empresas van a competir en el mercado y de las mismas depende el éxito o fracaso de la gestión empresarial. (Castro, 2010).

Las decisiones sobre las líneas de acción para mejorar el posicionamiento de la empresa se dan a nivel competitivo, es en este nivel donde se define la forma de competir de una empresa en un sector determinado con el fin de alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Respecto a todo lo anterior se entiende a la estrategia competitiva como el elemento que guiara la forma de competir de una empresa y a través de la cual se puede tener éxito mediante el logro de ventajas competitivas a largo plazo.

---

<sup>17</sup> PORTER, M.E. (1980): Competitive Strategy. New York: The Free Press.

En relación a las tipologías propuestas a lo largo de los años sobre estrategia competitiva, han sido muchos los autores, pero sin duda entre los que más éxito han tenido se encuentran Miles y Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) y Kotler (1992)<sup>18</sup>. Todos ellos persiguen un mismo objetivo, el cual es guiar a las empresas, brindarles el camino y la dirección de cómo debe competir en los mercados con entornos donde se presenta gran rivalidad competitiva, pero cada uno de estos centrandose su atención en distintos aspectos de la estrategia empresarial, razón por la cual han obtenido clasificaciones genéricas pero con diferentes perspectivas. (Castro, 2010).

Sin embargo no existe ninguna duda que dentro de estas propuestas la que ha tenido más éxito y un grado mayor de influencia en el ámbito académico es la propuesta de Michael Porter, modelo que está compuesto por tres líneas complementarias, por un lado la determinación de atractivo del sector industrial a través de un análisis de las cinco fuerzas competitivas, la segunda referida a la cadena de valor, con el fin de comprender las actividades que realiza una empresa para obtener una posición competitiva determinada. La tercera surge como resultado de un análisis de las dos líneas anteriores y consiste en un mecanismo para que las empresas puedan planear una estrategia que sirva para conseguir ventajas competitivas sostenibles. (Aranda, 2004) Mecanismo que basa su clasificación en relación a la ventaja competitiva perseguida y al ámbito de

---

<sup>18</sup> Miles, R. y Snow, C. (1978): "Organizational strategy, structure and process"; Porter, M. (1980): "Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors"; Miller, D. (1986): "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis"; Mintzberg, h. (1988): "generic Strategies: Toward a Comprehensive framework"; Kotler, P. (1992): "Dirección de Marketing". Ed. Prentice hall, Sétima edición

consecución de la misma, dando como resultados las estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y enfoque, cada una de las cuales significa un camino distinto para obtener una ventaja competitiva. (Castro, 2010).

El liderazgo en costos “viene dado por la capacidad de una empresa, para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores a precios iguales o parecidos a los de los competidores, el coste inferior se traduce a rendimiento superior” (Porter, 1990, pág. 68) .Para que esta estrategia tenga beneficios debe ser aplicada por una empresa que se dirija a la totalidad del mercado, ya que esta trae consigo un aumento en la producción que solo se puede vender a un mercado de gran demanda. La de diferenciación se debe a “la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio postventa del producto” (Porter, 1990, pág. 69). Lo que permite a la empresa considerándose los costes similares a los de los competidores cobrar un precio superior, lo que genera una rentabilidad mayor. En cuanto a la de Enfoque esta estrategia se basa en la utilización de cualquiera de las dos estrategias anteriores (liderazgo en costes o diferenciación) pero en un ámbito competitivo más reducido. (Aranda, 2004), es decir la empresa atiende a grupos o segmentos particulares desabastecidos o mal atendidos, del tamaño de este dependerá la rentabilidad para la empresa.

En caso de que una empresa no ha seguido con éxito una de estas estrategias competitivas, lo haya intentado o no, se encontraría en la categoría que Porter denomina Atrapados a la mitad tal como lo explica (Aranda, 2004). La posición estratégica de estas empresas es mala, ya que compiten en desventaja frente a las empresas que siguen una de las estrategias competitivas sea esta de enfoque, diferenciación o liderazgo en costes. En palabras de Porter el peor error estratégico es plantarse en el medio o tratar de seguir todas las estrategias, ya que tal como explica “es una receta infalible para la mediocridad y una actuación por debajo de la media, ya que seguir todas las estrategias simultáneamente tiene como resultado ineludible la posibilidad de alcanzar cualquiera de ellas debido a sus contradicciones inherentes”. (Porter, 1990, pág. 72)

Si bien este modelo ha sido y sigue siendo utilizado en las aulas de clases, con el paso del tiempo ha sido analizado y criticado por autores como Karnani (1984), Hill (1988), Mathur (1988), White (1986), Kotler (1992 y 1994) y Faulkner y Bowman (1995). Apoyados en ciertas incongruencias encontradas en la formulación del modelo y en resultados esperados por el modelo que han sido contrarios a los que nos presenta la evidencia empírica. (Aranda, 2004) .Tal y como lo explican Safón y Escriba (2002)<sup>19</sup> , son diferentes los motivos por los cuales se critica el citado modelo de Porter. El primero de estos motivos tiene relación con la ambigüedad en la definición de conceptos claves en el modelo, ambigüedad que deriva de la utilización en ciertas ocasiones del término costes bajos refiriéndose a la estrategia de liderazgo en costes, términos que

---

<sup>19</sup> Escriba, E. y Safón, C. (2002): “Estrategias competitivas: implicaciones teóricas, prácticas y docentes”. Revista europea de dirección y economía de la empresa, vol.11, n.2, pp. 119-140.

entre si se encuentran claramente diferenciados. El segundo es el elevado riesgo que significa utilizar estrategias tan precisas y dispares, cuando quizás es más prudente resultaría de combinar algunas estrategias genéricas. El tercer motivo muy relacionado con el segundo trata sobre posibilidades de conseguir ventajas competitivas sostenibles por medio del uso de una estrategia que combine los elementos de las estrategias genéricas competitivas de Porter. el cuarto motivo es una crítica al modelo por utilizar solo criterios internos al momento de seleccionar la estrategia, y no considerar la influencias del entorno a la hora de elegir la estrategia genérica competitiva. (Aranda, 2004)

Tras estas críticas han surgido diversos modelos complementarios y alternativos, que tratan de solucionar los problemas encontrados en el modelo de Porter. Aunque quizás el más conocido ha sido el desarrollado por Bowman<sup>20</sup>, ya que tal como lo explica (Aranda, 2004) este modelo es el más relevante para utilizar hoy en día ya que se adecua mas a la realidad empresarial y soluciona las criticas teórica y conceptuales antes mencionada.

---

<sup>20</sup> Cliff Bowman y David Faulkner (1995) "The essence of competitive Strategy" Prentice hall.

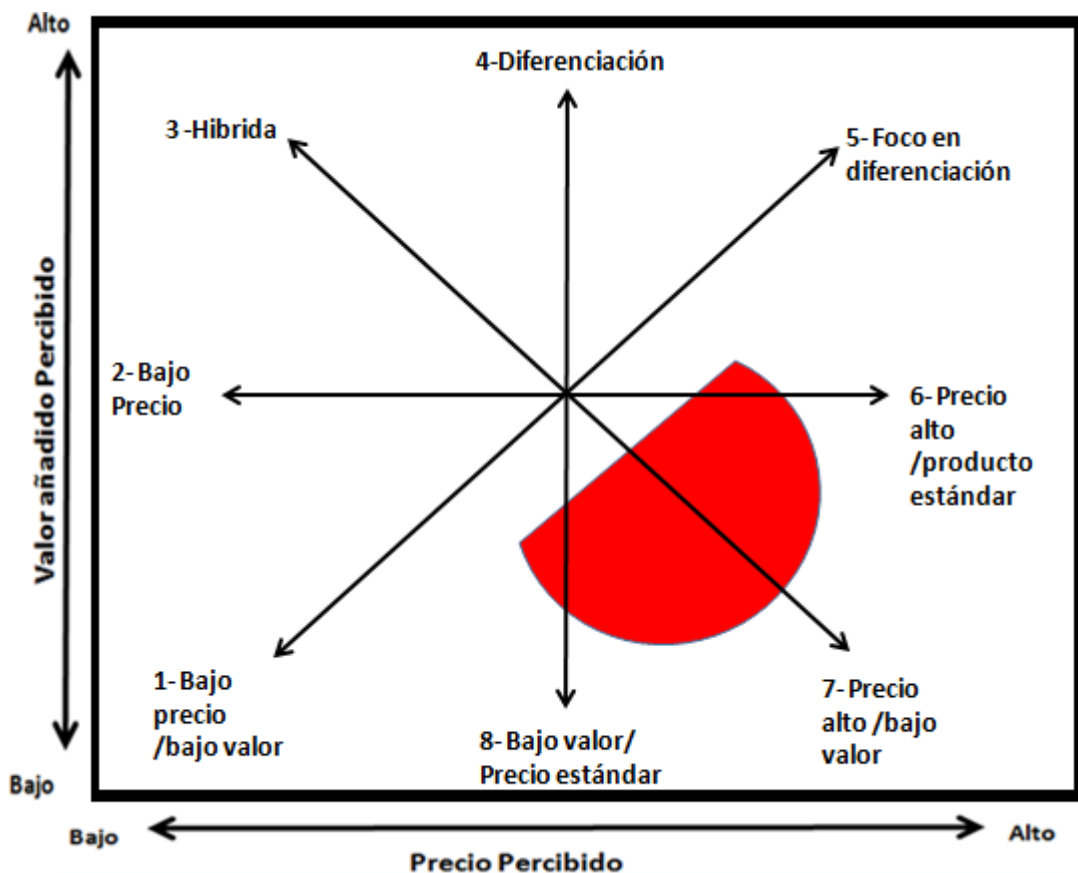
### 2.3.2.1.1 Reloj estratégico de Bowman

Cliff Bowman desarrolla el modelo llamado matriz del cliente popularmente conocido como el reloj estratégico de Bowman. Figura(nº) Con este modelo busca dar respuesta a como la organización debe cubrir las necesidades de los clientes de forma más efectiva que sus competidores, a través de la estrategia competitiva con el fin de obtener clientes. (Milla, 2005) El modelo recibe el nombre de reloj estratégico debido a su forma, la forma de reloj, se consigue a través de una serie de rutas, trayectorias o caminos que son señalados por las agujas del reloj que nos indican que tipo de estrategia se debe utilizar. La clasificación de las diferentes estrategias depende de dos criterios el alto o bajo valor añadido y el alto o bajo precio que los compradores perciben. (Aranda, 2004). Criterios que son utilizados por los clientes a la hora de comprar, y en base a los cuales este modelo busca obtener ventajas competitivas, siendo la consideración del valor de la estrategia para el cliente la gran diferencia entre este modelo y las estrategias genéricas de Porter.

Tal como lo indica (Milla, 2005)La combinación entre ambos factores pueden ser múltiples y cada una de las intersecciones marcaría el posicionamiento del producto de determinada organización. Sin embargo no todas estas combinaciones serán exitosas para la organización, entendiendo el éxito tal como lo explica como “la combinación valor percibido-precio percibido que permite a la organización obtener una posición competitiva mejor respecto a sus competidores y. En consecuencia alcanzar unos niveles

de rentabilidad superiores” a los de los competidores lo que produciría una situación de ventaja competitiva frente a estos. (Milla, 2005, pág. 55) Conocer la posición competitiva de la empresa sea esta exitosa o no, nos servirá para conocer las posibilidades que tenemos de alcanzar el éxito mediante un movimiento o cambio de ruta dentro del modelo.

Figura N° 4 Reloj Estratégico de Bowman



Fuente: Elaboración Propia adaptado de “En busca de la competitividad con el reloj estratégico de Bowman” (Milla, 2005)

Las rutas que componen el modelo de reloj estratégico y que surgen de la combinación entre valor percibido y precio percibido son las siguientes (Milla, 2005)

- Ruta 1 Bajo precio/ bajo valor percibido: Estrategia donde el precio y el valor percibido son bajos. Principalmente en empresas enfocadas en un segmento de compradores que aprecian los precios bajos y no consideran importantes otros factores. Para que la empresa tenga éxito al implementar esta estrategia este segmento debe existir, la imitación en este ámbito es relativamente fácil por lo que las empresas que utilizan esta estrategia pueden ser atacadas fácilmente por la competencia si esta logra conseguir precios bajos. Esta estrategia puede ser recomendable al momento de ingresar a un sector y posteriormente cambiarse a una nueva ruta en busca de otra posición competitiva.
- Ruta 2 Bajo precio: En esta estrategia los precios son bajos y existe cierto valor percibido por los compradores. Valor que se añade al producto o servicio y que manteniendo el precio bajo lleva a la empresa a obtener una posición ventajosa. Esta ruta sigue siendo una ruta fácil de imitar, por lo que la empresa deberá estar atenta a las movidas de los competidores. Para que la empresa tenga éxito al implementar esta estrategia debe ser capaz de ofrecer un grado de diferenciación y mantener costes bajos mediante economías de escala. Es una posición muy vulnerable a las guerras de precios y bajos márgenes.

- Ruta 3 Híbrida: Estrategia que sigue los precios bajos pero gran valor percibido, ya que apuesta por la diferenciación. La empresa que sigue esta posición pretende ser vista como empresas que ofrecen productos o servicios baratos y con alto valor añadido. Esta ruta puede no tener éxito si el precio bajo influye en la percepción por parte de los compradores de que el producto no es especial como para generar un valor que provoque diferenciación. Por lo que se requiere ser líder en costes y realizar inversiones para mantener la diferenciación a bajo precio de forma tal que garantice un aumento en la cuota de mercado
- Ruta 4. diferenciación En esta estrategia se persigue un alto valor percibido a un precio relativamente alto, en esta ruta se opta por la diferenciación de los productos o servicios que se ofrecen al comprador. Con esta ruta se puede obtener cuota de mercado si se ofrecen mejores productos o servicios a un precio relativamente bajo o mejorar la rentabilidad si se ofrece un precio relativamente alto. El éxito de esta estrategia recae en conocer muy bien al consumidor y los competidores. Otro factor sería el grado de imitación del factor diferenciador
- Ruta 5 Foco en diferenciación esta estrategia aporta un alto valor a un precio alto, al considerar la combinación de elementos diferenciación y segmentación. Donde se atiende a clientes de forma adecuada y diferenciada lo que permite que

el precio se eleve. Estrategia válida para servicios en los que el precio percibido es un factor diferenciador importante.

- Ruta 6 en esta se ofrece un alto precio con algo de valor percibido, esta ruta no debería llevar a una posición ventajosa de la cual obtener ventajas competitivas sostenibles. Es una ruta que se puede utilizar en sectores de baja competencia o con una muy baja, relacionada principalmente al monopolio u oligopolio. Existe riesgo de perder cuota de mercado
- Ruta 7 Esta estrategia tiene un bajo valor percibido a un precio relativamente alto, en un mercado competitivo esta estrategia no sería exitosa, solo podría ser viable en momentos de escases de oferta. Suele ser una ruta al fracaso
- Ruta 8 esta estrategia sigue una opción de valor percibido muy bajo a un precio algo elevado. Es considerada una ruta condenada al fracaso, la posible obtención de ventajas competitivas solo será posible hasta que el comprador logra entender que el precio es elevado para lo que es el producto. Suele producir una disminución en la cuota de mercado.

De lo anterior es necesario resaltar y concluir ciertas afirmaciones a considerar para el buen uso de este modelo y posterior desarrollo de la estrategia, tales como la importancia de tener identificados y controlados los costes aunque no se desee competir en precios, de forma tal de poder afrontar posibles movimientos de la competencia, de igual relevancia es la realización de investigación de mercados para conocer los distintos segmentos del mercado y sus necesidades en un entorno competitivo, al igual que comprender como evalúa el consumidor los productos y servicios, cuáles son sus dimensiones del valor percibido. Por último el conocer las fortalezas y debilidades de nuestros competidores y mantenerlos vigilados nos ayudara a mantener una mejor posición competitiva que estos.

### 2.3.2.2 Posicionamiento de la oferta de marketing.

#### 2.3.2.2.1 Concepto posicionamiento

Existe una amplia gama de autores que con el paso del tiempo han tratado y escrito sobre el posicionamiento desde su aparición, sin duda una de las definiciones más importantes sobre este concepto es la que nos entregan Jack Trout y Al Ries, quienes son considerados formalmente como los creadores y pioneros de éste. Estos autores definen al posicionamiento como: “El posicionamiento comienza con un producto, esto es, una mercancía, un servicio, una compañía, una institución o incluso usted mismo. Sin embargo el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo posiciona el producto en la mente de éste” (Ries & Trout, 2002, págs. 2,3). Para estos autores la posición del producto es la ubicación o lugar que tiene un producto o servicio determinado en la mente del cliente meta, en base a las percepciones que estos tienen sobre sus atributos y recompensas (Coca & Solis, 2008)

Para Kotler y Armstrong el posicionamiento consiste en “Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación a los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 235). En relación a la posición de un producto, estos autores de forma similar a la definición expuesta anteriormente por Jack Trout y Al Ries, la consideran como “la forma en que los consumidores definen un producto con base a sus atributos importantes; el lugar que

ocupa el producto en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 260)

Stanton, Etzel y Walker definen posicionamiento como “El uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 163) Definición muy ligada a la de Kotler expuesta anteriormente, en cuanto ambas resaltan que la empresa debe hacer esfuerzos utilizando todas sus herramientas de las que dispone para lograr una posición favorable del producto en la mente del consumidor meta, en relación con la competencia .En base a las definiciones expuestas a lo largo del tiempo por autores importantes como los nombrados anteriormente como Trout y Ries, Kotler y Armstrong , Stanton y otros, y analizando estas, podríamos concluir que el posicionamiento es el mecanismo, método o el camino para lograr una posición favorable de un producto en la mente del consumidor, en relación a los de la competencia, por lo que la posición obtenida por un producto podría ser el resultado de un proceso de posicionamiento o el lugar a mejorar por éste.

Tal como se ha visto en las definiciones anteriores existen términos como “producto”, “mente” de los consumidores meta y productos de los “competidores” que se repiten y coinciden. Otros términos como “imagen” o “marca” han aparecido también con el paso del tiempo en algunas de estas. A partir de esto podríamos concluir una definición de posicionamiento. El posicionamiento es un proceso mediante el cual una empresa busca

crear y mantener una imagen del producto en la mente del mercado meta, utilizando todos los elementos o herramientas necesarias para trabajar sobre los atributos que el cliente considere importantes de éste y de tal forma influir en sus percepciones respecto al mismo. Con el fin de lograr una posición o lugar favorable en relación a los productos de nuestros competidores.

#### 2.3.2.2.2 Importancia del posicionamiento.

Tal como lo señalan Jack Trout y Al Ries en su libro Posicionamiento, y cómo podemos apreciarlo en nuestro diario vivir, nos encontramos en una sociedad sobre comunicada, en donde la comunicación paso a tener un uso primordial para la solución de nuestros problemas sociales y económicos, como resultado hemos creado una gran cantidad de medios de comunicación y una enorme cantidad de productos para satisfacer nuestras necesidades, a tal punto que llegamos a provocar una congestión en la transmisión, lo que explicaría el por qué solo parte de los mensajes logran transmitirse e influir en la mente de los clientes. (Ries & Trout, 2002)

Esto se refleja tal como lo explican Kotler y Armstrong, en la sobre carga de información que sufren los consumidores respecto a la gran cantidad productos y servicios. Consumidores que al no poder evaluar los productos cada vez que deciden realizar una compra, y como forma de simplificar este proceso, organizan los productos en categorías, es decir posicionan los productos en sus mentes en base a sus

percepciones, impresiones y sentimientos que tienen de éste, comparándolo con los de la competencia. (Kotler & Armstrong, 2003). Los consumidores realizan este proceso de posicionar los productos en su mente con o sin la ayuda de los encargados de marketing, “Sin embargo, a los mercadólogos no les conviene dejar las posiciones de sus productos al azar; deben planear las posiciones que confieran a sus productos la mayor ventaja posible en los mercados meta determinados, y deben diseñar mezclas de marketing para crear esas posiciones” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 260). De esta forma la empresa no deja al azar las percepciones del consumidor y trabaja sobre estas. Trabajar sobre estas no es fácil en una sociedad como la actual ya que “La mente, como medio de defensa en contra del volumen de la comunicación actual, filtra y rechaza gran parte de la información que se le ofrece.

Por lo general, la mente acepta solo lo que tiene relación con conocimientos o experiencias previas” (Ries & Trout, 2002, pág. 6). Es en este punto donde radica la importancia y el éxito del proceso de posicionamiento ya que este trabaja sobre lo que ya existe en la mente del consumidor debido a que su enfoque básico “no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente; esto es restablecer las conexiones existentes. (Ries & Trout, 2002, pág. 5)

#### 2.3.2.2.3 Procedimiento para la selección de un posicionamiento

Para que la selección de un posicionamiento sea la correcta, previamente deben reunirse ciertas condiciones, según Lambin<sup>21</sup> son las siguientes: (Obilinovic, 2006)

- Conocer el posicionamiento que ocupa nuestra marca en el grupo de compradores meta.
- Conocer el posicionamiento que tienen las marcas competidoras, especialmente de los competidores directos.
- Evaluar la rentabilidad potencial del posicionamiento esperado, en base a estudios validados y con una muestra importante, desconfiando de falsos nichos inventados por publicistas creativos o resultantes de estudios cualitativos de baja muestra.
- Verificar si la marca tiene la personalidad requerida para conseguir y mantener el posicionamiento buscado
- Medir la vulnerabilidad del posicionamiento buscado, es decir, ver si se cuenta con los recursos necesarios para ocupar y mantener la posición buscada
- Escoger un posicionamiento y seleccionar el argumento adecuado, para apoyar la posición buscada

---

<sup>21</sup> Lambin, Jean-Jaques (1995). Marketing Estratégico. Mc Graw-Hill. Tercera Edición

- Asegurar coherencia entre el posicionamiento escogido y las variables de marketing operativo.

Dentro de este procedimiento nos encontramos tal y como se aprecia en los pasos descritos por Lambin, con cinco etapas previas a la selección del posicionamiento, estas etapas previas se encuentran relacionadas con lo que Jack Trout Al Ries denominan Los 6 pasos para alcanzar el éxito en un proceso de Posicionamiento. (Ries & Trout, 2002) Los cuales nos serán de gran ayuda al iniciar un proceso de posicionamiento, ya que el formato de preguntas que tiene este modelo nos invita a reflexionar sobre este. Las seis preguntas que deben hacerse en este proceso son. ¿Qué posición se tiene?, ¿Qué posición le gustaría tener?, ¿a quién debe superar?, ¿tiene el dinero suficiente?, ¿puede sobresalir?, ¿es usted digno de esa posición?

Una vez que se tenga claro los puntos tratados anteriormente, es necesario elegir y aplicar una estrategia de posicionamiento adecuada, cada empresa tendrá que diferenciar su oferta, mostrando sus ventajas competitivas para atraer a un grupo de consumidores específicos del segmento seleccionado.

#### 2.3.2.2.4 Bases del posicionamiento.

Existen diferentes bases sobre las cuales se puede construir una estrategia de posicionamiento, con base en el consumidor o la competencia. Aaker y Shansby<sup>22</sup> las clasifican en seis tipos: (Lazo de la vega, 2010)

- Posicionamiento por atributo y beneficios del producto: se basa en distinguir y diferenciar el producto por sus características, atributos y los beneficios más importantes que ofrece a los consumidores meta. El producto puede posicionarse como líder en el beneficio que los demás competidores no dan.
- Posicionamiento por precio y calidad: este posicionamiento utiliza el factor calidad y precio en distintas combinaciones, se puede posicionar una marca por su calidad aunque tenga un alto precio, se puede posicionar como la que ofrece mejor valor a través de la entregar de mayor cantidad de beneficios a un precio razonable o se puede enfocar solo en el elemento precio al ser más bajo en comparación a sus competidores.
- Posicionamiento por uso o aplicación: en este enfoque el producto se posiciona como el mejor en ciertos usos y aplicaciones que le da el consumidor, vinculándolo con el beneficio

---

<sup>22</sup> Aaker D.A. y Shansby ; J.G (2001): Positioning your product: Sophisticated analysis of all the positioning alternatives can, and should be done.

- Posicionamiento por categoría de productos: el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos, algunas veces en contra de marcas de productos pertenecientes a una categoría distinta.
- Posicionamiento por usuario de productos: este posicionamiento está orientado al usuario como tal o a una clase de usuarios. Orientar una estrategia al estilo de vida de los consumidores es posible gracias a las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores, esta estrategia busca principalmente asociar un producto con un grupo de usuarios con la finalidad de crear un vínculo entre ellos.
- Posicionamiento por competidor: se basa en comparar el producto contra el de sus principales competidores, con el fin de resaltar y afirmar que el producto es mejor en uno o varios aspectos en relación al producto que ofrece la competencia.

#### 2.3.2.2.5 Selección de una estrategia de Posicionamiento

Tal como lo señala Kotler y Armstrong para algunas empresas la elección de las estrategias de posicionamiento a seguir no es problema si es que son conocidas en un determinado segmento por sus precios convenientes, su buena calidad o la entrega de un producto de gran valor, ya que buscaran obtener estas mismas posiciones en un nuevo segmento. Aunque existen casos en la empresa deberá encontrar otra forma de distinguirse, ya que dos o más empresas van tras la misma dirección, por lo que deberá diferenciar su oferta a través de la creación de un paquete único de ventajas competitivas atractivas para el consumidor meta. (Kotler & Armstrong, 2003). Estos mismos autores señalan que para lograr encontrar esta diferenciación de la oferta se deben llevar a cabo los pasos de la tarea de posicionamiento. Entre los cuales están la identificación de posibles ventajas competitivas, la posterior selección de las correctas y la selección de la estrategia general de posicionamiento.

- Identificación posibles ventajas competitivas: La clave del posicionamiento es entregar más valor al cliente, entendiendo sus necesidades y procesos de compra de mejor forma que la competencia, para así entregarles más valor. “En la medida que una compañía se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, obtiene una ventaja competitiva (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 186). Posición que debe ir acompañada de acciones y estrategias, lo que nos permitirá cumplir con las promesas que se entregan con la

posición, así la forma de entregar más valor a los consumidores por medio del posicionamiento se inicia con la diferenciación real de la oferta de marketing. Esta diferenciación en la oferta de marketing se puede dar en los diferentes puntos en los cuales la empresa entra en contacto con el cliente, tales como el producto, los servicios, los canales, el personal o la imagen.

- Selección de las ventajas competitivas correctas

Consiste en seleccionar las ventajas competitivas que servirán como base para cimentar la estrategia de posicionamiento. Es el proceso de decidir cuantas y cuales diferencias promover, si es que se cuenta con más de una. En relación a ¿Cuántas diferencias promover? Hay especialistas en marketing que se enfocan y creen como la mejor opción el promover agresivamente solo un beneficio al mercado meta, declarando ser el número uno en esta posición, y por el contrario quienes creen que se debe posicionar con base a más de un atributo de diferenciación, sobre todo cuando dos empresas o mas aseguran ser el número uno en un atributo. Si bien el posicionarse en más de un atributo y aumentar el número beneficios en la declaración que la empresa da a los consumidores puede ser útil como explicamos anteriormente, se corre riesgo de despertar incredulidad en los consumidores y perder la claridad del posicionamiento. Lo que podría producir errores<sup>23</sup> en este derivando en un Subposicionamiento, Sobre posicionamiento o posicionamiento confuso.

---

<sup>23</sup> El subposicionamiento: no se logra posicionar a la empresa ya que los consumidores tienen una idea muy vaga de la empresa o no es especial para ellos, el sobreposicionamiento: se presenta a los consumidores una imagen demasiado

El otro aspecto a considerar es ¿Cuáles diferencias promover? No todas las diferencias son valiosas para el consumidor, si se promueve un atributo que no es clave se podría incurrir en un costo extra e innecesario. Para establecer que diferencias promover debe ver si estas cumplen con los siguientes criterios:

- Importante: la diferencia proporciona a los compradores meta un beneficio altamente valorado.
- Distintiva: los competidores no ofrecen la diferencia, o la empresa la puede ofrecer de manera más distintiva.
- Superior: la diferencia es superior a otras formas en que los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- Comunicable: la diferencia se puede comunicar a los compradores, quienes pueden percibirla
- Exclusiva: los competidores no pueden copiar fácilmente la diferencia
- Costeable: los compradores pueden pagar la diferencia
- Rentable: para la empresa es redituable introducir la diferencia

---

estrecha de la empresa; el posicionamiento confuso: los mensajes entregados al consumidor son tan variados que este no logra identificar cual es la posición real del producto o empresa. (Kotler & Armstrong, 2003)

- Selección de la estrategia general de posicionamiento

Cada empresa debe seleccionar una estrategia de posicionamiento la cual tendrá como principal objetivo satisfacer las necesidades y deseos de sus mercados meta. La estrategia de posicionamiento es la propuesta de valor<sup>24</sup>. Las diferentes propuestas de valor que se pueden utilizar para posicionar un producto y obtener ventajas competitivas, se muestran en la figura (x) donde solo algunas logran ser ventajosas, y con las cuales el posicionamiento podría obtener ventajas competitivas.

- Más por más: Este posicionamiento consiste en ofrecer el mejor producto o servicio y en consecuencia cobrar un precio superior para cubrir costos elevados. La oferta no solo es de gran calidad sino que además entrega un prestigio al comprador. Posicionamiento relacionado con un status y estilo de vida elevado.
- Más por lo mismo: posicionamiento que ofrece un producto o servicio de calidad comparable al que entrega el competidor, pero cobra un menor precio que este ultimo.
- Lo mismo por menos: este posicionamiento las empresas ofrecen al cliente un producto y servicio de calidad relativa a un precio más bajo, en este la empresa

---

<sup>24</sup> Propuesta de valor: Posicionamiento total de una marca la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 188)

no afirma ofrecer productos ni diferenciados ni mejores que la competencia, sino que ofrecen casi lo mismo pero con descuentos sobre el precio.

- Menos por mucho menos: este posicionamiento ofrece productos o servicios con desempeños inferiores al óptimo o con menos funciones a un precio más bajo. Relacionado a satisfacer las bajas necesidades de desempeño o calidad de los consumidores a un precio mucho más bajo.
  
- Más por menos: posicionamiento que implica entregar un producto o servicio de mayor calidad a un precio menor en comparación a la competencia, este resulta ser una posición difícil a largo plazo ya que la calidad del producto gran parte de las veces es directamente proporcional al coste de este, por lo que se debería reflejar en el aumento del precio.

-

Cada compañía debe seleccionar y desarrollar su propia estrategia de posicionamiento, eligiendo una que la haga especial ante los consumidores meta, para posteriormente comunicar y presentar al mercado de forma efectiva la posición elegida.

- Comunicación y entrega de la posición escogida

Una vez que la empresa escogió su estrategia general de posicionamiento debe tomar medidas y preparar programas acción con el fin de entregar y comunicar esta posición deseada a los consumidores meta. Ya que “El posicionamiento de la empresa exige acciones concretas, no solo palabras, si la empresa decide basar su posición en calidad y servicios mejores, primero deberá entregar esa posición” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 266) Para esto la empresa deberá enfocar todas sus actividades de mezcla de marketing para apoyar su estrategia de posicionamiento.

Entendemos la mezcla de marketing como “la combinación de un producto, cómo y cuando se distribuye, como se promueve y su precio” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 16). En una definición complementaria se puede definir como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 63). Es el detalle táctico de la estrategia de posicionamiento y el diseño de sus factores (producto, precio, plaza y promoción) está en concordancia con la posición buscada. Figura (n°)

Entendiendo producto como “cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 278). Stanton por su parte lo define como “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca,

a demás del servicio y la reputación del vendedor, e l producto puede ser un bien, un servicio, un lugar , una persona o una idea” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 221) Aunque en esta definición se habla de un conjunto de atributos los clientes consideran mucho más que eso al momento de adquirirlo, lo que ellos buscan es el beneficio que esperan recibir del producto.

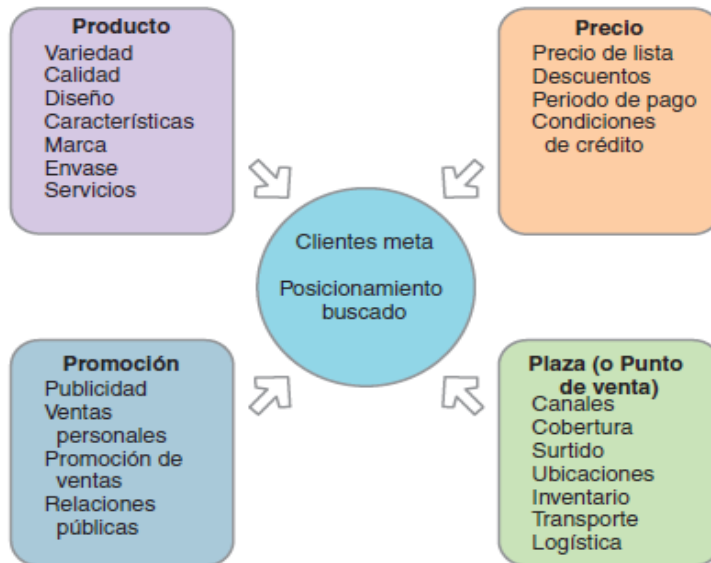
Precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto Stanton entiende el precio como “la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 338) en una definición similar pero un poco más completa Kotler y Armstrong lo definen como “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 263).

Plaza incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. También conocida como canales distribución o canales de marketing. un canal de distribución se define como “un conjunto de organizaciones que dependen entre si y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 300) en una definición bastante similar Kotler y Keller definen canal de marketing como “conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición

de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición” (Kotler & Keller, 2012, pág. 415)

La promoción abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. Llamada también como comunicaciones de marketing “son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden” (Kotler & Keller, 2012, pág. 476)son los medios por los cuales la empresa puede establecer y construir relaciones con los consumidores Kotler y Keller. En una definición similar Stanton describe la promoción como una forma de alcanzar los objetivos de una organización en la cual se usan diversas herramientas para informar, persuadir y comunicar un recordatorio al mercado meta. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)De forma similar kotler y Armstrong definen a la mezcla de comunicaciones de marketing, como la “combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y crear relaciones con ellos” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 363)

Figura N° 5 Mezcla de Marketing



Fuente: Fundamentos de Marketing. (Kotler & Armstrong, 2008)

Tal como lo señala Stanton de la coordinación de estos componentes se logra transmitir una posición congruente. Aunque uno o dos de estos componentes sean los principales formas de comunicar la posición, todos los elementos de esta mezcla deben completar la posición pretendida (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) .Por ello, una compañía que adopta una posición de “más por más” sabe que debe elaborar productos de alta calidad, cobrar un precio alto, distribuir a través de concesionarios de alta calidad, y anunciarse en medios de alta calidad. Tendrá que contratar y capacitar a más personal de servicio, encontrar detallistas que tengan una buena reputación de servicio, y crear mensajes de ventas y publicidad que difundan la superioridad de su servicio. Ésta es la única forma de establecer una posición de más por más que sea consistente y creíble. (Kotler & Armstrong, 2008)

#### 2.3.2.2.6 Perdida de la posición.

Tal como lo explican Stanton con el tiempo las posiciones se desgastan por diversos factores, ya sea por falta de atención, por no ser atractivas en un mercado donde cambiaron las necesidades o gustos, o simplemente porque los competidores se adueñaron de esta. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007). Por lo que estos autores recomiendan ir verificando a menudo la posición que se tiene y si es necesario ajustarla. En este proceso de verificación se hace necesario una revisión de las cualidades, características o atributos del producto y/o el examinar de los segmentos escogidos.

Nada se puede hacer para evitar este desgaste ya que tal como lo indican Coca y Solis “En la práctica, la evolución y los cambios de las imágenes y posiciones del producto con el tiempo, es natural y hasta cierto punto inevitable” (Coca & Solis, 2008, pág. 12). La empresa tras verificar el desgaste de su posición, buscara ajustarla para restablecer su atractivo, es ahí cuando la empresa practicara el Reposicionamiento (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

### 2.3.3 Reposicionamiento

#### 2.3.3.1 Concepto de reposicionamiento.

Jack Trout y Steve Rivkin en su libro *Repositioning* nos dicen que si el posicionamiento es como te diferencias a ti mismo en la mente del cliente prospecto. El reposicionamiento es “como ajustas estas percepciones, sean tuyas o de tu competencia.” (Trout & Rivkin, 2010). En esta definición nos señalan que el reposicionamiento no trata de cambiar la mente de las personas, sino que de ajustar las percepciones que tienen en su mente, de reorganizar lo que en ella existe. Los mismos autores nos indican que este proceso de ajuste se aplica a productos y servicios que tienen mucho tiempo en el mercado y necesitan mejorar la imagen o atributos en función de lo que ya existe en las mentes de los consumidores, revinculando las conexiones existentes, sin necesidad de crear algo nuevo o diferente. (Trout & Rivkin, 1996)

Para Coca y Solis el reposicionamiento es “la decisión deliberada de modificar significativamente la manera en que un mercado ve un producto”. Estos autores basándose en Gerson (1999)<sup>25</sup> indica que la modificación se puede realizar en el nivel de desempeño del producto, en los sentimientos que este provoca en sus consumidores, en las situaciones de uso o en el tipo de consumidor que lo use. (Coca & Solis, 2008). Por lo que este proceso puede involucrar una redefinición de los segmentos del mercado o el abandono de ciertos atributos, del mismo modo el retiro total de algunos segmentos del

---

<sup>25</sup> GERSON, V. (1999). Showing Customers Your Best Face. Bank Marketing.

mercado u otras transformaciones necesarias que permitan enfocar de nuevo el producto en la mente de los consumidores.

#### 2.3.3.2 Causas del reposicionamiento.

En la actualidad el Reposicionamiento está tomando importancia dentro del marketing, la razón de este auge se debe principalmente a factores que surgen como consecuencia del mundo globalizado y dinámico en el que las empresas se desenvuelven, Factores que Jack Trout y gran parte de los entendidos denominan las tres C's: Competencia, Cambios y Crisis. (Trout & Rivkin, 2010) .Cambios que se han visto acelerados debido en su mayor parte a la evolución tecnológica, acompañados de un aumento en la intensidad de la competencia, la cual actualmente proviene de todas partes del mundo y debido a estas, a la falta de dinamismo y a la necesidad de modificar las estructuras se da la crisis. Estos tres factores combinados producen desajustes en los mercados los que en buena parte se producen por los cambios entre generaciones y para los que pocos se preparan, lo que ha hecho que empresas y personas asuman posiciones que ponen en peligro su estabilidad. (Villa, Cambio , competencia y crisis Artículo 306)

.Es por lo anterior que si se quiere ser exitoso y subsistir ante los cambios y oportunidades que se dan en la actualidad, se debe ajustar las percepciones que los clientes tienen en su mente sobre productos, marcas o empresas. Tal como lo explica Villa las condiciones de hoy, los cambios, el colapso de las estructuras y el aumento de

la competencia, generan “el mejor escenario para mover fichas en los cerebros, en las mentes y es entonces cuando se debe comenzar a trabajar adecuada y efectivamente el reposicionamiento”. (Villa, Cambio , competencia y crisis Artículo 306) Que por lo demás no significa cambiar lo que existe en las mentes o partir de cero, lo que se pretende es ajustar el posicionamiento, para mantenerse y continuar de manera exitosa en el mercado y para ello hay que trabajar procesos de reposicionamiento.

#### 2.3.3.3 Proceso de reposicionamiento.

Tal como lo señala villa “La actividad para reposicionarse en los mercados no es nueva; como afirma Trout en su reciente libro<sup>26</sup>, es melliza del posicionamiento, pues es esencialmente lo mismo en lo que se refiere al proceso y la forma de hacerlo solamente diferenciándose de que es un proceso posterior para ajustar en las mentes la percepción que se ha logrado” (Villa, La necesidad del reposicionamiento. articulo 383). De la afirmación anterior se entiende al reposicionamiento como el proceso de reajustar las percepciones que el cliente tiene sobre una oferta o marca de la empresa, la cual está condicionada por el proceso anterior de posicionamiento. La posibilidad de lograr un (re)posicionamiento efectivo y competitivo depende de lo que existe en la percepción del mercado junto con lo que la competencia hace o nos impide hacer, razón por la cual se deben conocer las percepciones existentes.( (Villa, La necesidad del reposicionamiento. articulo 383) Es por esta razón que si bien las rutas para reposicionar

---

<sup>26</sup> (Trout & Rivkin, Repositioning, 2010)

o reorganizar las percepciones son básicamente las mismas que las del proceso inicial de posicionamiento , se hace necesario plantear una serie de pasos recomendados a seguir, con el afán de comprender y realizar cambios sobre las percepciones que se tienen en el momento actual acerca de nuestra oferta o empresa. Las etapas recomendadas son cinco: (Gonzalez & Reinoso, 2010), (Suarez, 2013) ambas coinciden en ellas.

- Definir posición actual de la marca o producto, en relación a la oferta de los competidores y la ventaja competitiva de la empresa, en este análisis es esencial una investigación de mercados por lo que la empresa debería invertir en la contratación de una agencia u organización para realizar este.
- Identificar posibles huecos no atacados por la competencia. Posición que se puede encontrar como resultado de un mapa de posicionamiento. El cual nos ayuda a identificar ventajas competitivas que si perciben los clientes. sobre las cuales se pueden trabajar si se desea ocupar la posición vacía.
- Realizar cambios para acortar brecha entre posicionamiento real y el planeado. Cambios que deben ir desde aspectos visuales a cambios en la esencia de la organización si se quiere reposicionar a la organización y ubicarse en el lugar deseado dentro del mapa de posicionamiento. Los ajustes superficiales no bastan para que el mercado perciba el cambio, es por eso que este debe realizarse más a fondo y así lograr que las persona perciban una renovación de las ventajas competitivas y así un cambio en el valor

- Comunicar los cambios necesarios para reposicionar. Una estrategia de reposicionamiento sin la correcta comunicación de los cambios realizados difícilmente tendrá éxito, es por eso que los cambios deben anunciarse tanto fuera de la empresa, como dentro de esta. Esto se logra mediante la contratación de una agencia de publicidad o simplemente a través de un contacto y seguimiento continuo con los clientes.
- Cambiar constante mente. el proceso de posicionar y reposicionar debe vivirse día a día es necesario moverse de acuerdo al mercado. Por lo que se hace necesario una revisión sobre el posicionamiento actual y de vez en cuando realizar ciertos cambios.

## CAPÍTULO III: ANALISIS DEL SECTOR

### 3.1 Análisis del sector vitivinícola mundial

#### 3.1.1 Producción Mundial

La producción vitivinícola a nivel mundial el año 2012 fue de 258,16 Mhl, lo que representa una caída del 3,45% frente a los 267,41 Mhl producidos el año 2011. Con esta caída se alcanzan los niveles más bajos de Producción post crisis del año 2008, tal como se aprecia en el Grafico N°1.

Grafico N° 1 Evolución de la Producción Mundial de Vinos (20000 - 2013)



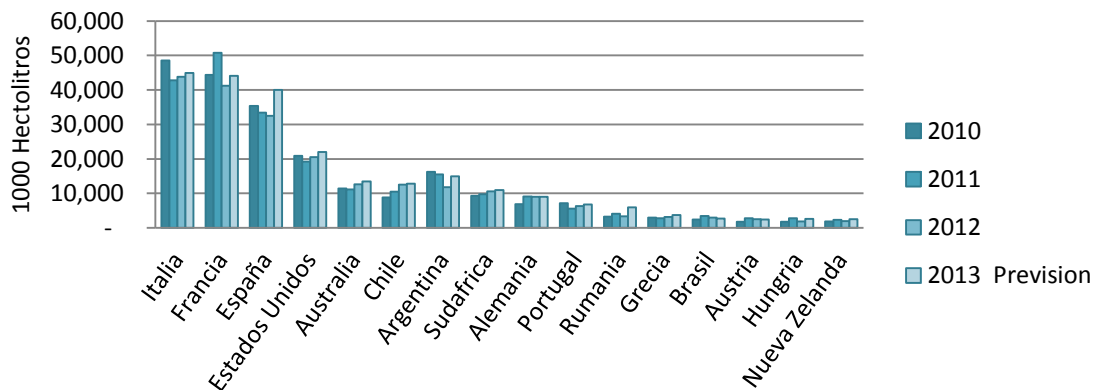
Fuente: Coyuntura Vitivinícola Mundial 2013 (OIV, oiv.int, 2013)

Los principales países productores de vino y su impacto sobre el total producido a nivel mundial para el año 2012 se aprecian en el grafico N°2. La caída en el total de la producción mundial el año 2012 se debe principalmente tal como lo señala la OIV a la baja en los niveles de producción de los países de Europa a raíz de una reducción en el

tamaño de sus viñedos y a las condiciones climatológicas adversas. Marcada por una gran caída en los niveles de Francia el mayor productor de vinos a nivel mundial, quien disminuyó sus niveles en un 16,8% respecto al año 2011, perdiendo el liderazgo y ubicándose en la segunda posición siendo superada por Italia, quien junto a Portugal y Grecia son los únicos países europeos con crecimiento en producción. El resto de los países de Europa se suman a la baja de Francia aunque con menor intensidad.

En cuanto a los productores de Nuevo mundo Estados Unidos, Sudáfrica, Australia y Chile presentan aumento en sus niveles de producción, destacando este último con un incremento de 20% alcanzando cifras record de producción respecto al año 2011 con 12,5 Mhl el 2012. Resultados diferentes son los obtenidos por Brasil, Nueva Zelanda y Argentina quienes tuvieron una caída en sus niveles respecto al año 2011, siendo el caso de Argentina el más crítico con una baja de un 24%, lo que influiría al igual que el caso de gran parte de Europa en la baja producción a nivel mundial alcanzada el 2012.

Grafico N° 2 Principales Países Productores de Vino (2010 - 2013)



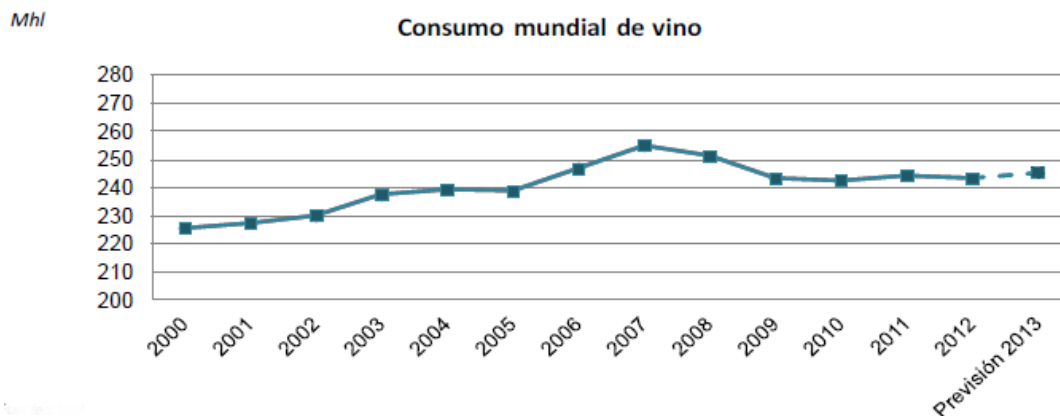
Fuente: elaboración propia adaptado de Coyuntura Vitivinícola Mundial 2013 (OIV, Coyuntura Vitivinicola, 2013)

Para 2013 se espera un aumento significativo en los niveles de producción mundial donde la OIV proyecta un total de 281 Mhl marcados principalmente por la recuperación en los niveles de los países de Europa y Argentina, y una tendencia estable de crecimiento para los países del Nuevo mundo. (Ver Anexo N° 1)

### 3.1.2 Consumo Mundial

El consumo de vino a nivel mundial el año 2012 se estimó en 243 Mhl, levemente menor a los 244 Mhl del año 2011. Este nivel de consumo y su similitud a los niveles alcanzados los últimos años demuestran una estabilidad en el consumo los años posteriores a la crisis del 2008 que afectó a la industria vitivinícola. Se estima que el año 2013 el consumo mundial llegue a los 245,25 Mhl, el cual estaría influenciado principalmente por la consolidación en la demanda de los nuevos mercados de consumo.

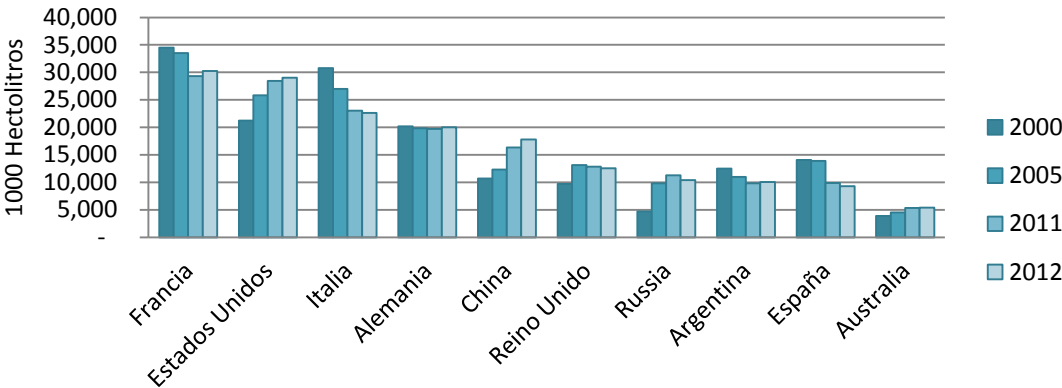
Grafico N° 3 Evolución del Consumo Mundial de Vino



Fuente: del Informe de Coyuntura Vitivinícola Mundial 2013 (OIV, Coyuntura Vitivinícola, 2013)

Los principales países consumidores de vino a nivel mundial se aprecian en el gráfico N°4. Si bien Francia sigue siendo el mayor mercado de consumo de vino del mundo con un total 30,2 Mhl el año 2012, su crecimiento al igual que el de otros países europeos es leve en comparación al crecimiento observado en los países fuera de Europa. Tal es el caso de Estados Unidos el segundo mayor mercado de consumo de vino a nivel mundial y candidato a convertirse en el número uno con un consumo de 29 Mhl y una tendencia de crecimiento de un 37% desde el año 2000. En el tercer y cuarto lugar nos encontramos con Italia y Alemania respectivamente, seguidos por China quien se ha consolidado como el quinto mercado de consumo de vino con un total de 17,8 Mhl, ayudando a la consolidación del mercado asiático. (Ver Anexo N°2)

Grafico N° 4 Principales Países Consumidores de Vino (2000- 2012)

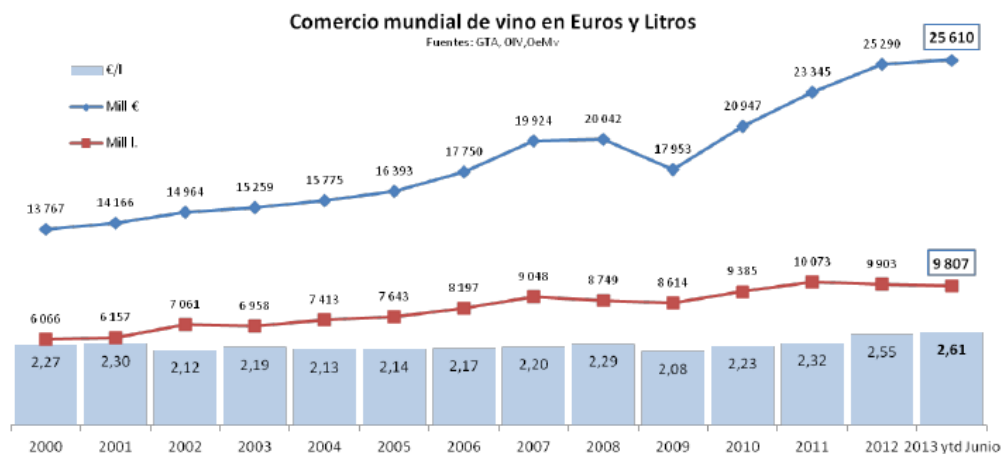


Fuente: elaboración propia adaptado de reporte Statistical Report on world Vitiviniculture 2013 (OIV, Stastical Report on world vitiviniculture , 2013)

### 3.1.3 Exportaciones a nivel mundial

Las exportaciones el año 2012 alcanzaron los 99 Mhl, un 1,7% más bajo respecto al volumen exportado el año 2011 que fue de 101 Mhl. Las exportaciones de 2012 representaron 25.290 Millones de euros lo que significa un aumento en valor de un 8,3% respecto a lo alcanzado el año 2011. En el gráfico N°5 se puede apreciar una recuperación en los volúmenes de exportación posteriores a la crisis del 2008, pero sobre todo un gran aumento en el valor de las mismas, alcanzando así el año 2012 un precio medio por litro de US\$ 2,55.

Gráfico N° 5 Evolución del Comercio Mundial de Vinos (2000- 2013)



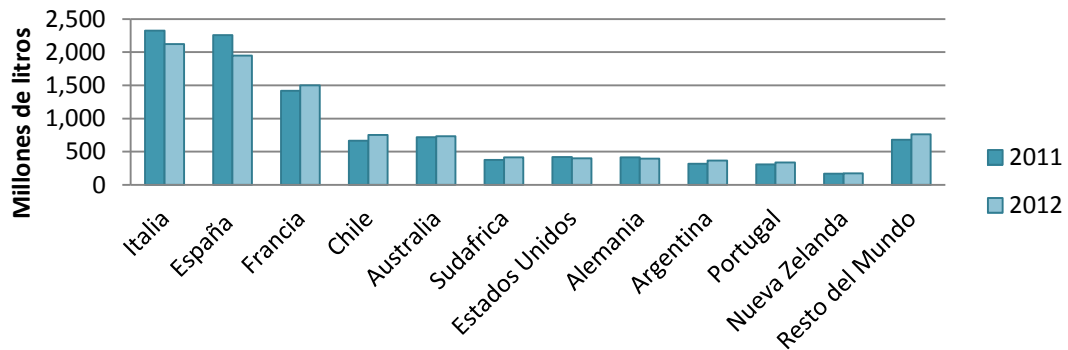
Fuente: Elementos de Coyuntura Vitivinícola mundial 2013 (OIV, Coyuntura Vitivinícola, 2013)

Para lo que va del año 2013 los resultados no son muy distintos al año anterior, el volumen exportado a disminuido hasta los 98 Mhl y el crecimiento en valor se mantuvo llegando a los 25.600 millones de Euros con un precio medio de 2,61 Euros/litro superior los 2,55 Euros/litro del 2012.

Los principales países exportadores y su influencia en las exportaciones a nivel mundial se aprecian en el gráfico N°6. Con un claro liderazgo en términos de volumen, el primer exportador a nivel mundial es Italia con 2.120 Millones de litros equivalentes a 21,2Mhl, seguido por España, Francia, Chile y Australia, los top 5 exportadores del año 2012. En términos de valor destaca el poderío de los vinos Franceses los cuales obtuvieron \$7.836,6 Millones de Euros de sus exportaciones, resultado que demuestra que estos tienen el mayor Precio/litro de la industria mundial con un precio promedio de 5,23 Euros/litro.

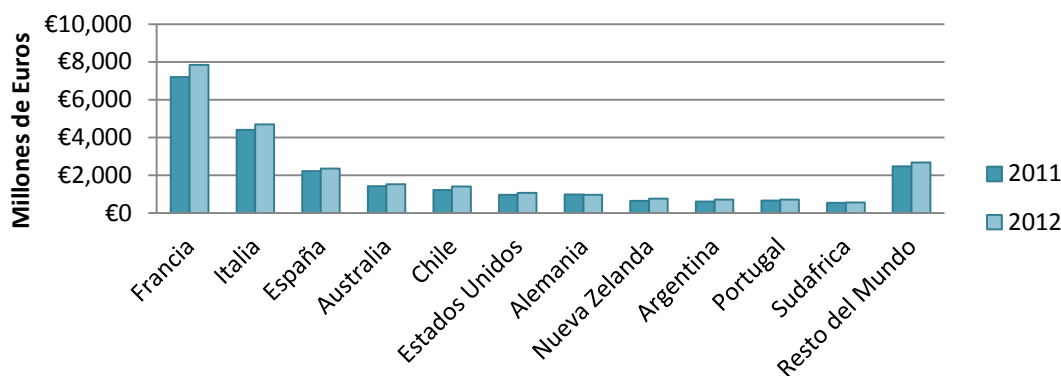
En 2012 a pesar de la caída del viejo mundo en volumen de un 6,2% estos países lograron mantener un crecimiento en valor de un 7,2% lo que llevó a que el precio por exportación de estos aumentara un 14%. Situación diferente es la que se aprecia para los países del Nuevo mundo quienes a pesar de crecer un 6,4% en volumen y un 11,7% en valor solo lograron un 5 % de aumento en sus precios de exportación. (Ver anexo N°3)

Gráfico N° 6 Principales Países Exportadores de Vino. Volumen (2011- 2012)



Fuente: elaboración propia adaptado de World Vitiviniculture situation in 2012 (OIV, world vitiviniculture situation, 2012)

Grafico N° 7 Principales Países Exportadores de Vino. Valor (2011- 2012)



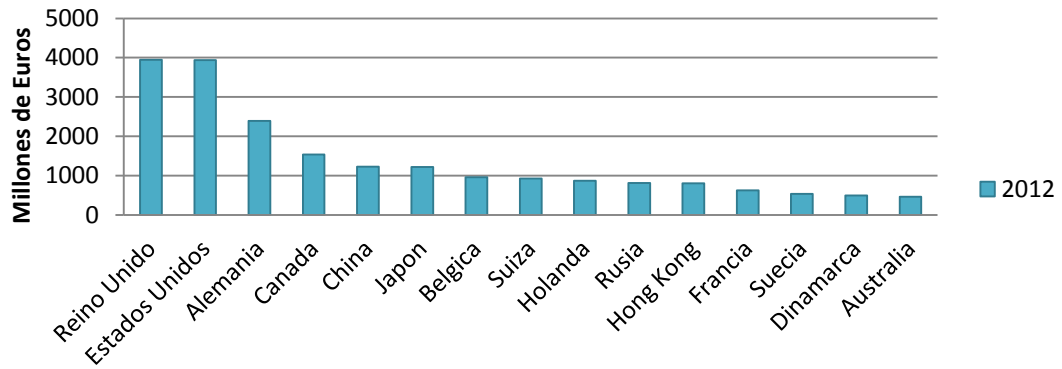
Fuente: elaboracion propia adaptado de World Vitiviniculture situation in 2012 (OIV, world vitiviniculture situation , 2012)

### 3.1.4 Importaciones a nivel mundial

El nivel de importaciones estimados por la OIV para el año 2012 fue de 97 Mhl con un valor de 24.995 Millones de euros. Los principales países importadores de vino a nivel mundial en términos de valor se aprecian en el grafico N° 8. Los cinco principales importadores son Reino Unido con 3.943,7 Millones de euros lo que representa un 15,8% del total importado a nivel mundial, Estados Unidos 3938,9 Millones de euros que representa un 15,8%, Alemania con un 9,6%, Canadá representa un 6,2% y China representa un 4,9% seguido muy de cerca por Japón con un 4,9% del total importado.

Según la OIV en lo que va del año 2013 Estados Unidos ha superado a Reino Unidos en importaciones en términos de valor. Japón, Canadá, Australia, Polonia y Lituania registran tasas de crecimiento rápidas. Mientras la mayoría de los mercados Europeos crecen a un ritmo más lento.

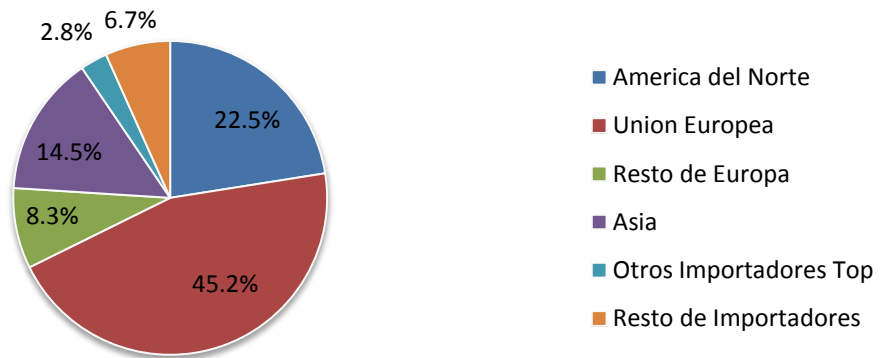
Grafico N° 8 Principales Países Importadores de Vino. Valor (2012)



Fuente: elaboracion propia adaptado de World Vitiviniculture situation in 2012 (OIV, world vitiviniculture situation , 2012)

Los niveles de importación de 2012 son ampliamente liderados por la Unión Europea con un 45,2 % del total mundial, seguido por Norte América con un 22,5%, en tercer lugar por Asia con un 14,5%, el resto de Europa con un 8,3% y finalmente otros grandes importadores con un 2,8%. El resto del mundo representa un 6,7% del total mundial.

Grafico N° 9 Participación en las Importaciones. Valor (2012)



Fuente: elaboracion propia adaptado de World Vitiviniculture situation in 2012 (OIV, world vitiviniculture situation , 2012)

### **3.2 Análisis del sector vitivinícola Nacional.**

#### **3.2.1 Producción Nacional**

La producción Chilena de vinos el año 2012 alcanzo los 12,55 Mhl equivalentes a 1.255 Millones de litros un 20 % más alta que la del año 2011. Para 2013 los niveles de producción siguieron la senda de crecimiento, un aumento de 2,1% respecto a 2012 logrando un total de 12,82 Mhl (Ver anexo N° 5.)

Grafico N° 10 Evolución de Producción Chilena de Vinos. Volumen (1997- 2013)

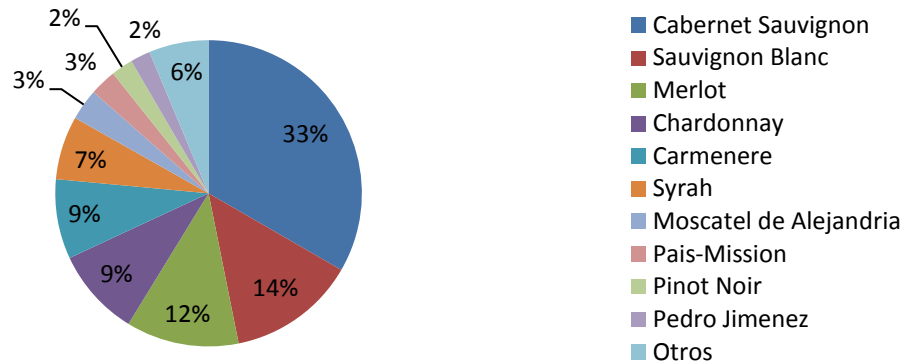


Fuente: Elaboración propia adaptada del Informe Ejecutivo Producción de vinos 2013 (SAG, Informe ejecutivo Produccion de vinos, 2013)

La producción 2012 conto con un 80,9% de vinos con D.O, un 13,7% de vinos sin D.O, y un 5,4% de vinos provenientes de uva de mesa En cuanto a las variedades producidas bajo los vinos con D.O el año 2012, las cuales equivalen al 80,9% del total producido ese año, los cepajes tintos representan un 69% del total y el 31% a cepajes blancos. Al analizar producción en relación a los tipos de cepajes, el Cabernet Sauvignon alcanza el

33,3% de la producción total, seguido por Sauvignon Blanc con un 13,5%, Merlot con un 11,9%, Chardonnay con 9,3%, Carmenere con un 8,4% y Syrah un 6,7%

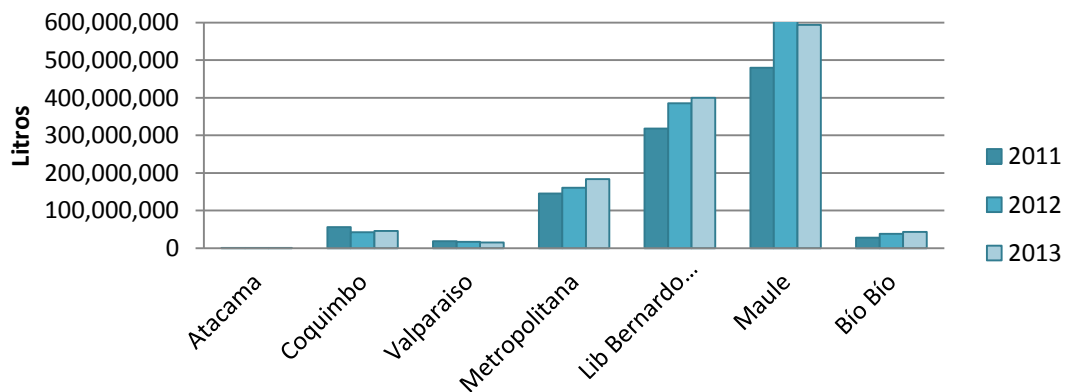
Grafico N° 11 Principales Variedades Producidas en Chile (2012)



Fuente: del Informe ejecutivo producción de vinos 2012 (SAG, Informe ejecutivo produccion de vinos 2012, 2012)

Las regiones con mayor producción siguen siendo la del Maule, Libertador Bernardo O'Higgins y Metropolitana representando un 91,8% respecto del total producido el año 2013. (Ver anexo N° 6)

Grafico N° 12 Principales Regiones Productoras de Vino en Chile (2011- 2013)

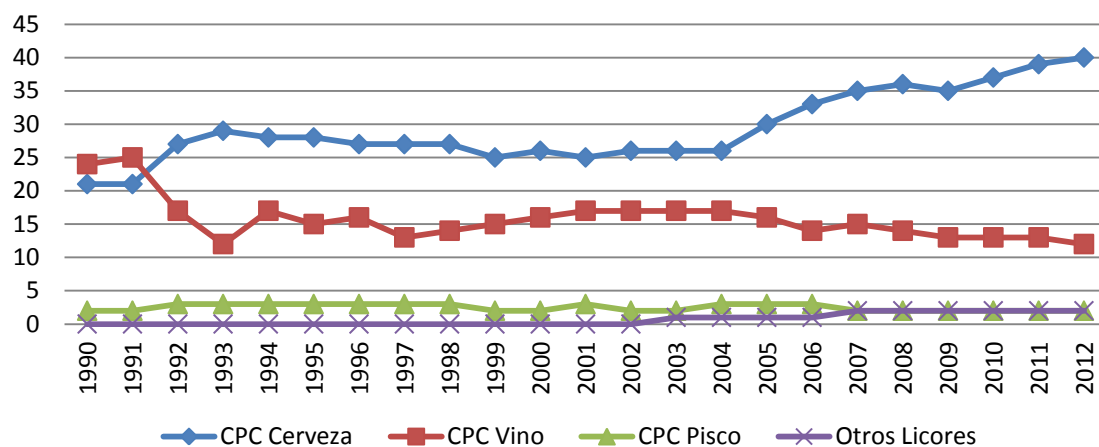


Fuente: Elaboración propia con información del Informe ejecutivo de producción de vinos 2013. (SAG, Informe ejecutivo Produccion de vinos, 2013)

### 3.2.2 Consumo. Nacional

El Consumo de vino en el mercado Chileno ha ido disminuyendo con el paso de los años, actualmente el consumo per cápita de vino es de 12 litros al año, superado claramente por el consumo de cervezas con 40 litros per cápita al año. Tal como se aprecia en el grafico N° 13 la caída en el consumo de vino en el mercado Chileno ha sido muy significativa con el paso de las décadas.

Grafico N° 13 Evolución del Consumo de Bebidas Alcohólicas e Chile (1990- 2012)

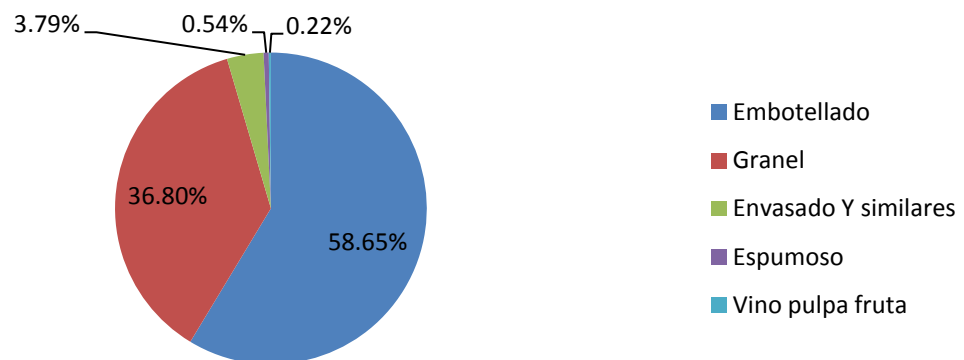


Fuente: elaboración propia adaptado de vinos de chile (VinosdeChile, vinos de chile .cl, 2013)

### 3.2.3 Exportaciones.

Las exportaciones chilenas el año 2012 alcanzaron los 749 millones de litros equivalentes a 7,49 Mhl con un valor de 1.790 millones de dólares y un precio medio de 2,39 dólares /litro. Lo que representa un crecimiento de un 12,8% en volumen respecto a 2011, y un crecimiento de un 5,9% en valor, pero con una caída de un 6,12% en el precio medio por litro respecto al año anterior. A noviembre del 2013 las exportaciones de vinos y mostos llegan a los 819,6 millones de litros equivalentes a 8,19 Mhl un 23,94% más que lo exportado hasta noviembre de 2012, y alcanzando aproximadamente un valor de 1743,9 millones de dólares, solo un 7,27 % más que el monto recaudado a noviembre del año 2012 lo que llevaría a una caída de un 13,45% del precio medio de exportación a los 2,13 dólares/litro a noviembre de 2013. (Ver anexo N°7)

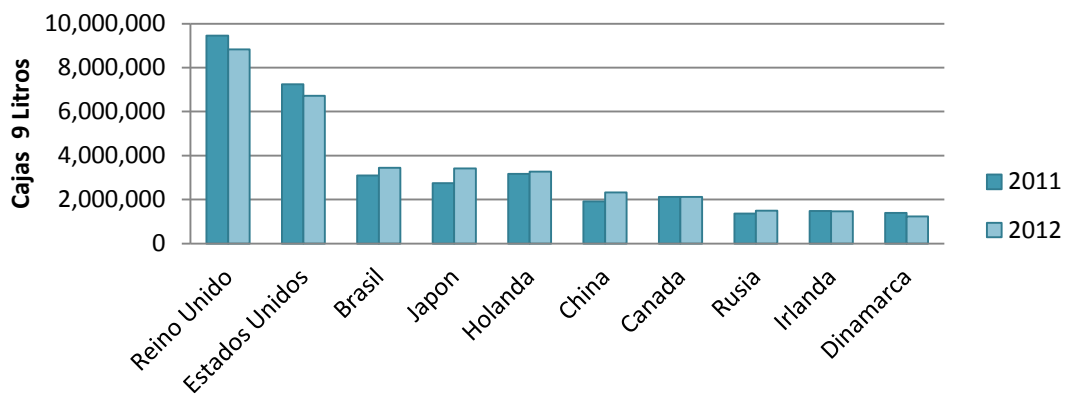
Grafico N° 14 Exportaciones de Vino Chile por Tipo (2012)



Fuente: elaboración propia adaptado de informe de estadísticas anuales 2012 (vinos de Chile, 2012)

Las exportaciones chilenas de vino embotellado alcanzaron el 2012 un total de 4,39 Mhl equivalentes a 48,81 Millones de cajas de 9 litros las que tuvieron como principal destino a Reino Unido con 8,8 Millones de cajas de 9 litros, como segundo mercado se tiene a Estados Unidos con 6,7 millones de cajas de 9 litros, le siguen Brasil con 3,4 millones de estas cajas, Japón con 3,4 millones de cajas y Holanda con 3, 2 millones de cajas, entre otros. (Ver anexo N°7.1)

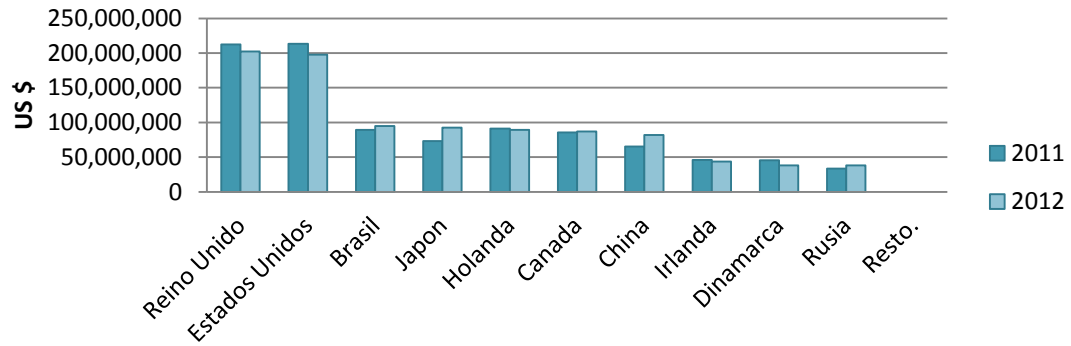
Grafico N° 15 Exportaciones Chilenas de Vino por País de Destino. Volumen (2011-2012)



Fuente: elaboración propia de informe de estadísticas anuales 2012 (vinos de Chile, 2012)

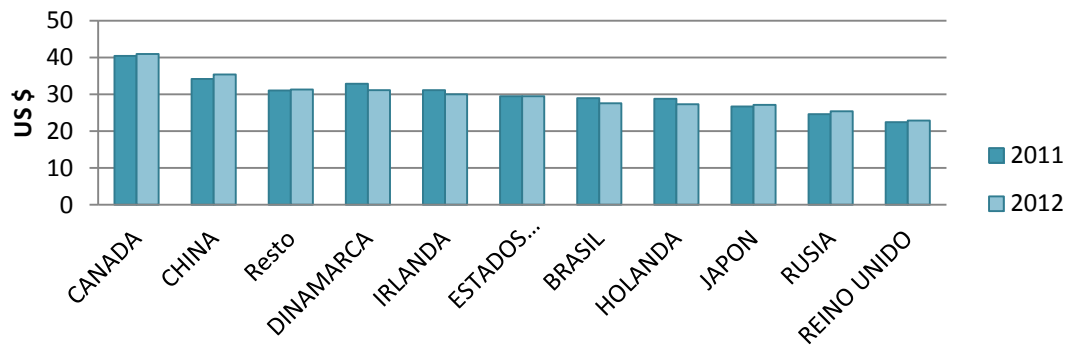
En términos de valor las exportaciones de vinos embotellados alcanzaron los 1.420 millones de dólares, el orden de los países es el mismo que en términos de volumen, diferente es el caso de el precio medio por caja donde el mejor precio es el obtenido en las exportaciones hechas a Canadá con un precio medio de US\$40 por caja de 9 lts, seguido por los US\$35 obtenidos en China, Dinamarca, Irlanda y Estados Unidos

Grafico N° 16 Exportaciones Chilenas de Vino por País de Destino. Valor (2011- 2012)



Fuente: elaboración propia adaptado de informe de estadísticas anuales 2012 (vinos de Chile, 2012)

Grafico N° 17 Precio Medio Obtenido por Exportaciones según País de Destino (2011- 2012)



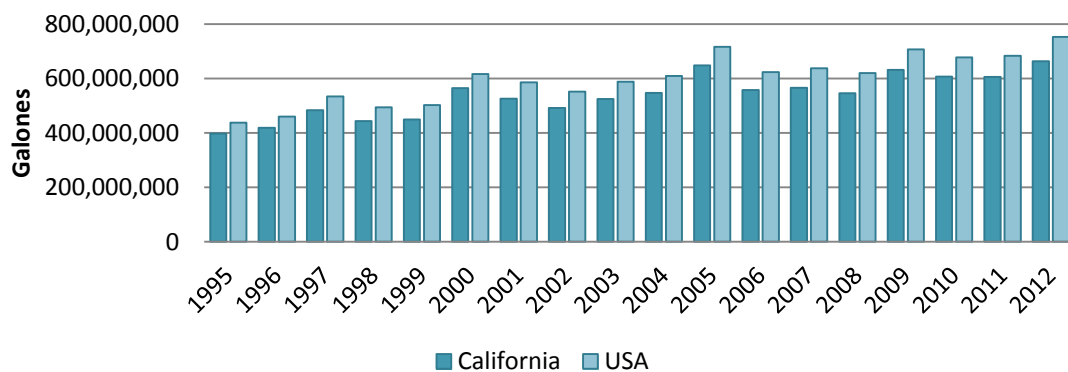
Fuente: elaboración propia adaptado de informe de estadísticas anuales 2012 (vinos de Chile, 2012)

### **3.3 Análisis del sector vitivinícola de los Estados Unidos**

#### **3.3.1 Producción**

La producción de vinos de los Estados Unidos el año 2012 alcanzó los 752.431,2 Galones, lo que equivale a 2.848,2 Millones de litros, un 9,1% más alto que el año 2011. Del total de litros producidos el 2012 un 88,1% se produce en California tal como se aprecia en el Gráfico N° 18.

Grafico N° 18 Evolución de la Producción de Vinos EE.UU (1995- 2012)

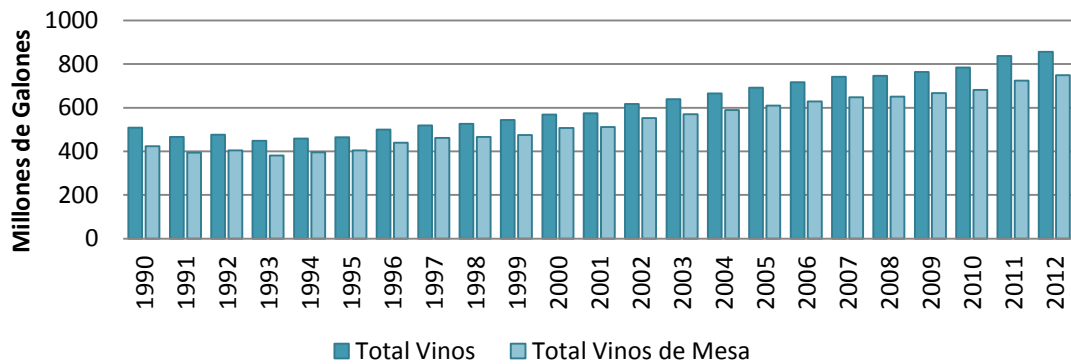


Fuente: Elaboración propia adaptado de Statistics California and US Wine producción 2012 (WineInstitute, 2013)

### 3.3.2 Consumo

El consumo de vinos en los Estados Unidos el año 2012 llego a los 856 Millones de galones, lo que equivale a 3.240,3 Millones de litros considerando vinos embotellados y en otros formatos, si solo se consideran los vinos en botella el consumo de los Estados Unidos es de un total de 2.835,2. Millones de Litros un 3,3% más alto que lo alcanzado en 2011.

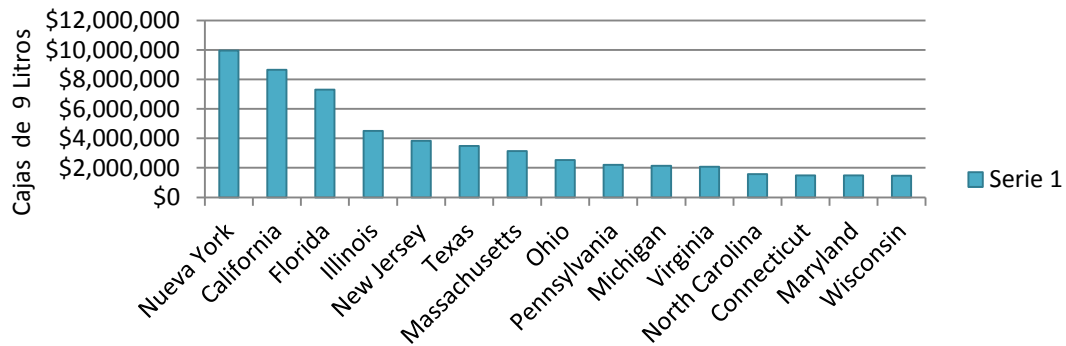
Grafico N° 19 Evolución del Consumo de Vinos Estados Unidos (1990- 2012)



Fuente: elaboración propia adaptado de Statistics Wine consumption in the US 2012 (WineInstitute, 2013)

Los seis estados con mayor consumo de vino importado son New York con 9,9 Millones de cajas de 9 lts, le siguen California con 8,6 Millones, Florida con 7,3 millones ,Illinois con 4,5 millones, New Jersey 3,8 millones y Texas con 3,4 millones. Entre los diez primeros también encontramos a Massachusetts, Ohio, Pennsylvania y Michigan. (Ver anexo N°8)

Grafico N° 20 Consumo de Vino por Estado.



Fuente: elaboración propia adaptado de Estudio de mercado vinos en EE.UU 2012 (ProChile, 2012)

### 3.3.3 Exportaciones

Las exportaciones de vinos de los Estados Unidos el año 2012 alcanzaron los 424.6 Millones de litros equivalentes a 4,24 Mhl, con un valor de US\$1.432 Millones de US\$ un 2,6% más en valor alcanzado el 2011 a pesar de una caída en volumen que sufrió el 2012 un 5,1% respecto al año anterior. De las exportaciones realizadas en 2012 el 90% fueron de California.

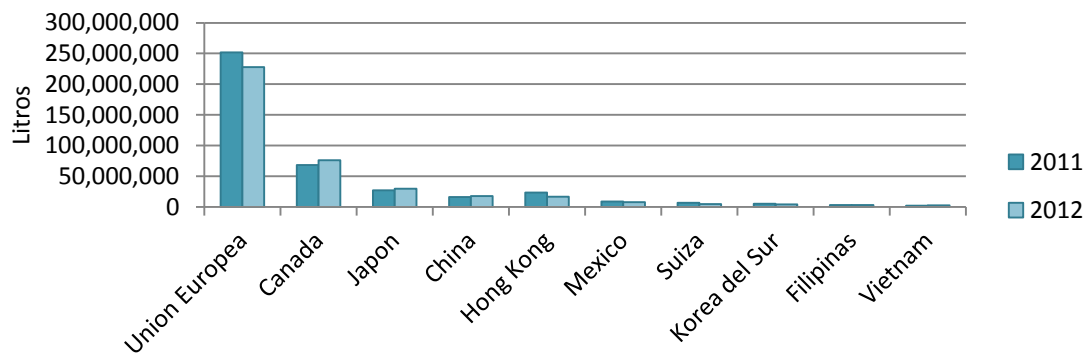
Los principales destinos de las exportaciones de vinos estadounidenses en términos de volumen están liderados por los Países de la Unión europea con un total de 227,75 Millones de litros para el año 2012 un 9,55% menor a los 251,79 Millones de litros exportados en 2011, le sigue Canadá con 76,12 Mill de litros, Japón con 29,83 millones de litros, China con 17,79 Mill. de litros y Hong Kong con 16,75 Mill. de litros (ver anexo N°9)

Tabla N° 2 Evolución de las Exportaciones de Vino de EE.UU (1994- 2012)

Exportaciones de Vino EE.UU 1994- 2012				
Año	Volumen (en millones)		Valor ( en millones de Dolares)	
	Galones	Litros	Cajas	Ingresos por exportacion
1994	35.2	133.4	14.8	\$196
1995	38.8	147	16.3	\$241
1996	47.5	179.7	20	\$326
1997	60	227.1	25.2	\$425
1998	71.9	272	30.2	\$537
1999	76.8	290.6	32.3	\$560
2000	77.7	294.2	32.7	\$547
2001	80.3	303.9	33.8	\$541
2002	74.5	282.1	31.3	\$549
2003	92.3	349.2	38.8	\$621
2004	121.9	461.3	51.3	\$809
2005	102.6	388.2	43.1	\$674
2006	106.9	404.5	44.9	\$876
2007	120.2	455	50.6	\$955
2008	129.7	490.9	54.5	\$1,008
2009	110.3	417.7	46.4	\$912
2010	111.3	412	46.8	\$1,145
2011	118	446.6	49.6	\$1,395
2012	112.2	424.6	47.2	\$1,432

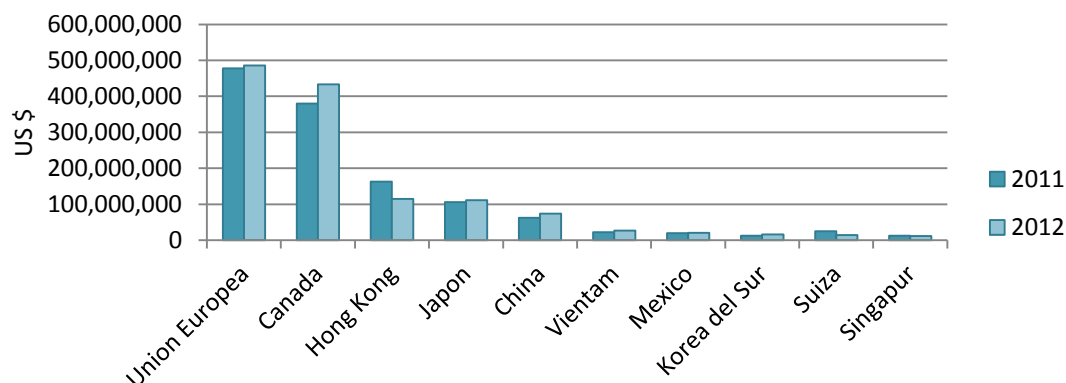
Fuente: US Exports by year 2012 (WineInstitute, 2013)

Grafico N° 21 Destino Exportaciones de vinos Estados Unidos. Volumen (2011- 2012)



Fuente: elaboracion propia adaptado de US wine Exports 2012 (WineInstitute, 2013)

Grafico N° 22 Destino Exportaciones de vinos Estados Unidos. Valor (2011- 2012)



Fuente: elaboracion propia adaptado de US wine Exports 2012 (WineInstitute, 2013)

### 3.3.4 Importaciones

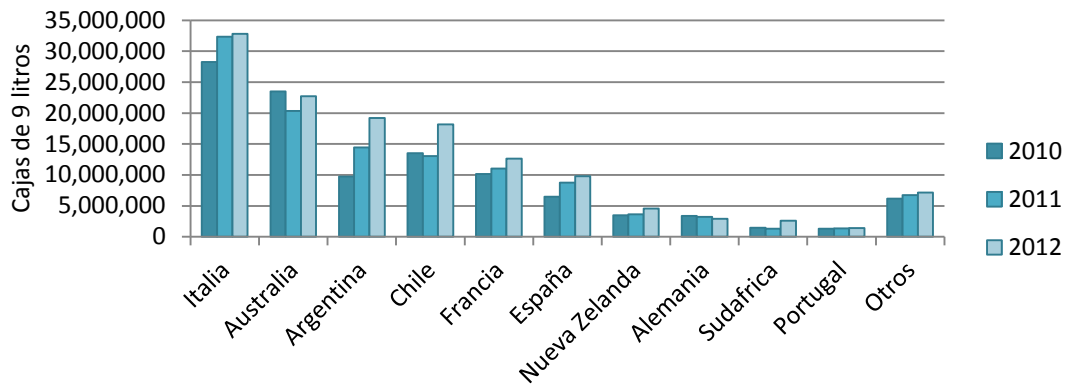
Las importaciones de vino hechas por el mercado de Estados Unidos el año 2012 según cifras de US Gomberg-Fredrikson Report <sup>27</sup>, alcanzaron las 121.255,6 cajas de 9 litros, con un valor de US\$ 4.244.760. Lo que representa un incremento en volumen de un 16% respecto al año 2011 y un incremento de un 6% en valor respecto al año anterior. El incremento en volumen se debe principalmente al aumento en las importaciones de vino a granel el año 2012 en un 71% superiores al año 2011, debido a la necesidad de suplir el escaso inventario y dos bajas cosechas que crearon escases en California (ver anexo N° 10).

Los 7 principales países de origen del total de vino importado en volumen y valor por Estados Unidos el 2012 se aprecia en el grafico N°23. Lideran en volumen Italia,

<sup>27</sup>

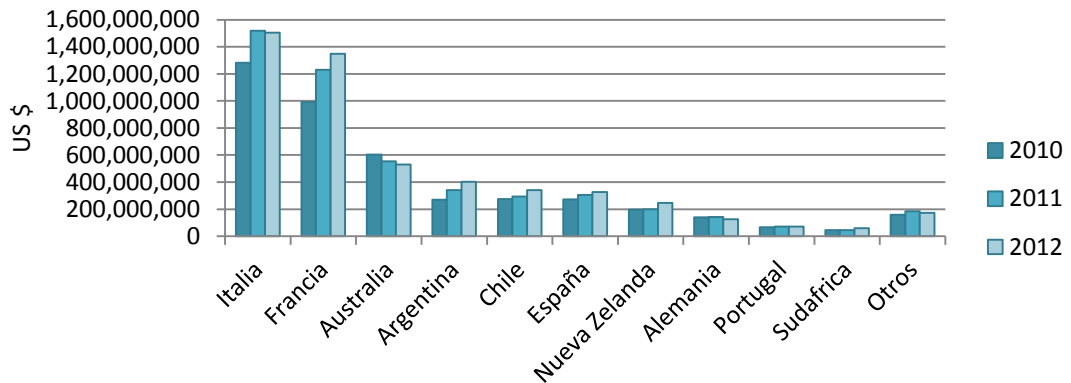
Australia, Argentina, Chile con un crecimiento de un 38% respecto a 2011 alcanzo los 18,1 millones de cajas (9lt), tras él se encuentran Francia, España y Nueva Zelanda. En términos de valor el orden es prácticamente el mismo, solo cambiando la posición de Francia quien se ubica segundo en términos de valor y desplaza a Chile a la quinta posición

Grafico N° 23 Importaciones de Vino EE.UU. Volumen (2010- 2012)



Fuente: elaboracion propia adaptado de US Gomberg-Fredrikson Report 2012 (Gomberg-Fredrikson, 2013)

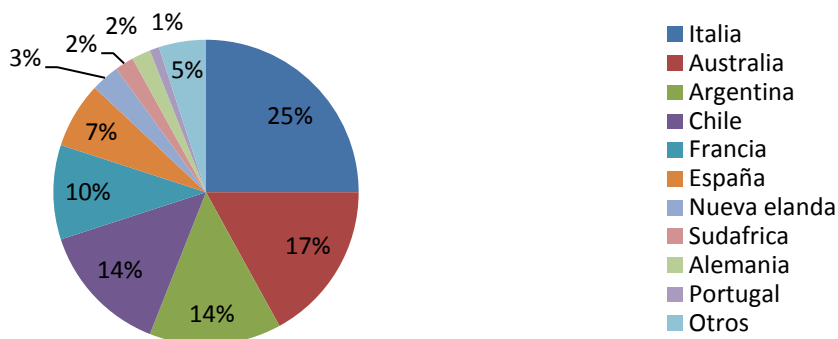
Grafico N° 24 Importaciones de Vino EE.UU. Valor (2010- 2012)



Fuente: elaboracion propia adaptado de US Gomberg-Fredrikson Report 2012 (Gomberg-Fredrikson, 2013)

En cuanto a la participación de mercado por países de origen de las importaciones por volumen en el mercado de Estados Unidos, está ampliamente liderado por Italia, le sigue Australia, Argentina y Chile con un 14%

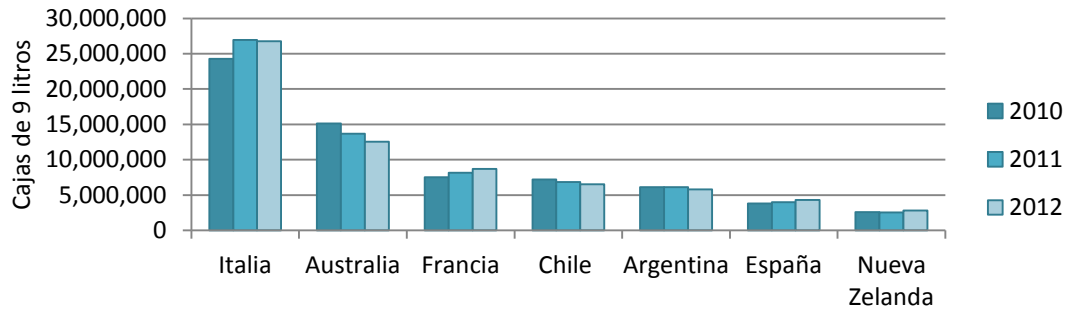
Grafico N° 25 Participación de mercado de EE.UU por Importaciones. Volumen (2012)



Fuente: elaboracion propia adaptado de US Gomberg-Fredrikson Report 2012 (Gomberg-Fredrikson, 2013)

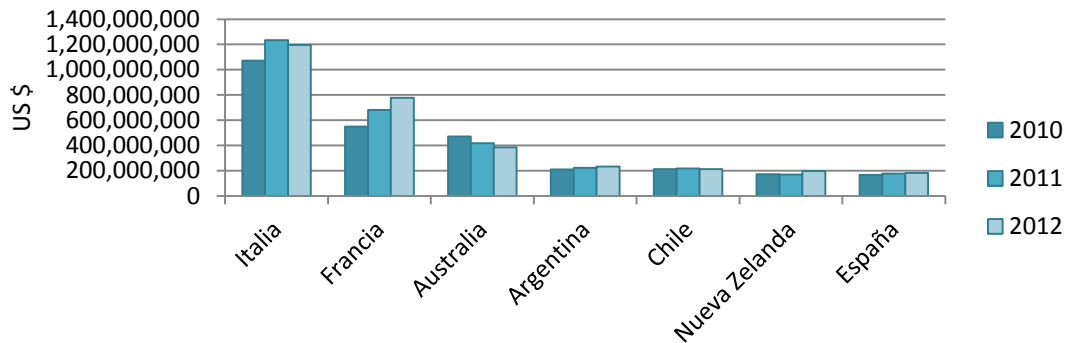
Las importaciones de vino en botella y sus principales países se aprecian en el grafico N° 26. En términos de volumen Chile ocupa la cuarta posición con 6,5 millones d cajas y en cuanto a valor Chile se ubica en la quinta posición con 213 millones y solo cuenta con un 7% de participación en términos de valor. (Ver anexo N°11)

Grafico N° 26 Importación de Vino Embotellado. Volumen (2010- 2012)



Fuente: elaboracion propia adaptado de US Gomberg-Fredrikson Report 2012 (Gomberg-Fredrikson, 2013)

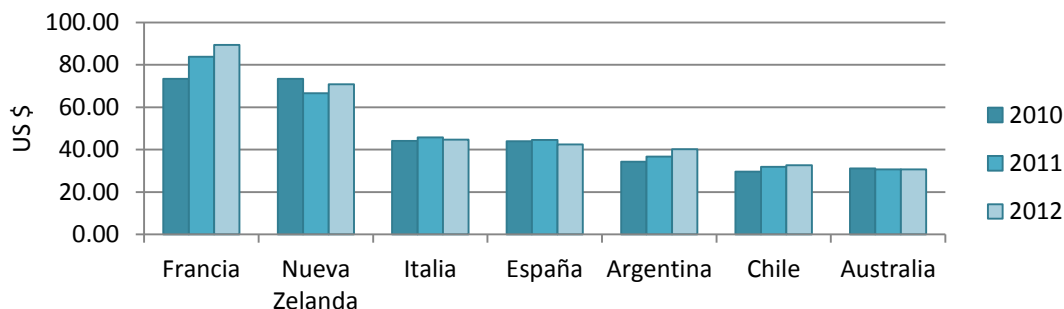
Grafico N° 27 Importación de Vino Embotellado. Valor (2010- 2012)



Fuente: elaboracion propia adaptado de US Gomberg-Fredrikson Report 2012 (Gomberg-Fredrikson, 2013)

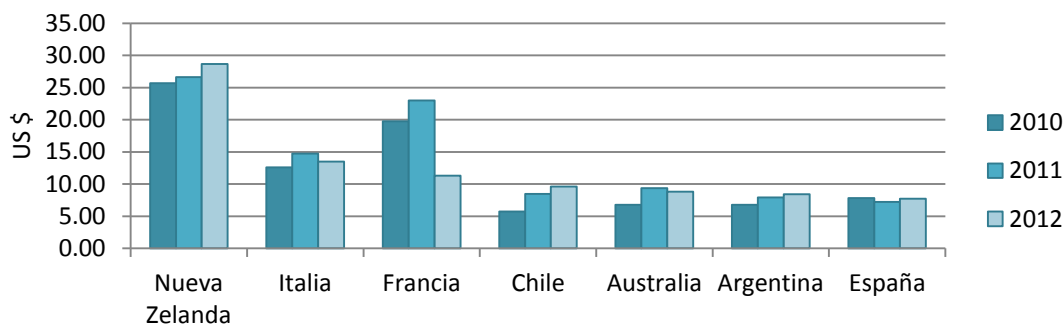
En términos de precios medio de importación el año 2012, como líder indiscutible en vinos embotellados se encuentra Francia con US\$89 caja/9lts, Nueva Zelanda con US\$70,86, Italia con US\$44, España US\$42, Argentina US\$40,13 , Chile US\$ 32,61 un 2,6% incremento respecto a 2011 y Australia con US\$30,58 caja/9lts. En términos de precios a granel Chile con US\$9,62 caja/9lts se encuentra en cuarta posición.

Grafico N° 28 Precio Promedio Importación Caja 9 L (2010- 2012)



Fuente elaboracion propia adaptado de US Gomberg-Fredrikson Report 2012 (Gomberg-Fredrikson, 2013)

Grafico N° 29 Precio Promedio Importación Cajas 9 lts a granel



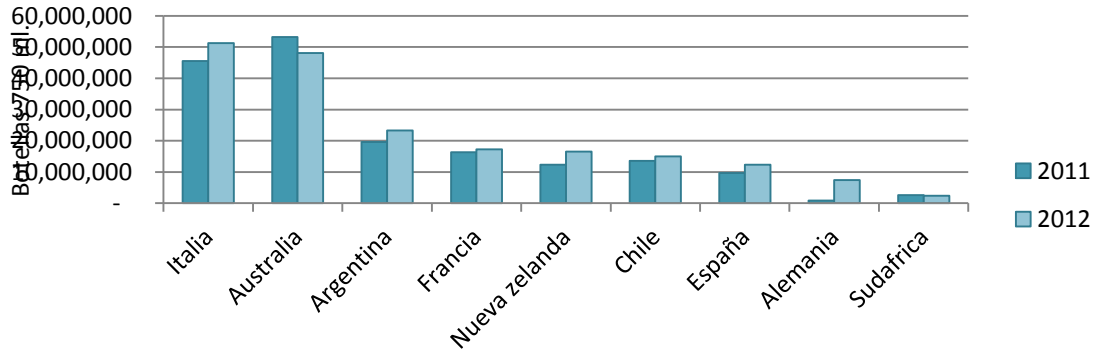
Fuente: elaboracion propia adaptado de US Gomberg-Fredrikson Report 2012 (Gomberg-Fredrikson, 2013)

### 3.3.5 Ventas

#### 3.3.5.1 Ventas de vinos en Estados Unidos por país de origen.

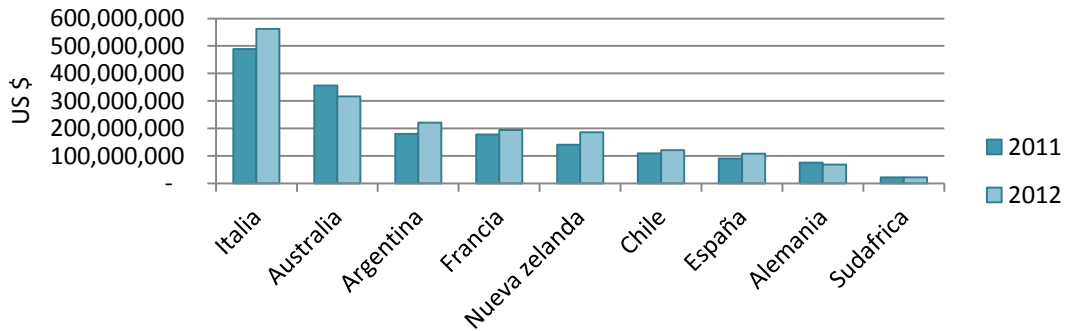
Las ventas en términos de volumen estuvieron lideradas por Australia con 24 millones de botellas, seguidas por Italia, Argentina, Francia y Chile con ventas de 6,2 millones de botellas. En valor el líder indiscutido es Italia con ventas iguales a US\$164 millones, en este aspecto Chile ocupa el sexto lugar con ventas de US\$ 49,5 millones.

Grafico N° 30 Ventas vino embotellado por país de origen. Volumen (2011- 2012)



Fuente: elaboracion propia adaptado de Nielsen data on United States Wine sales 2012 (Nielsen, 2013)

Grafico N° 31 Ventas vino embotellado por país de origen. Valor (2011- 2012)

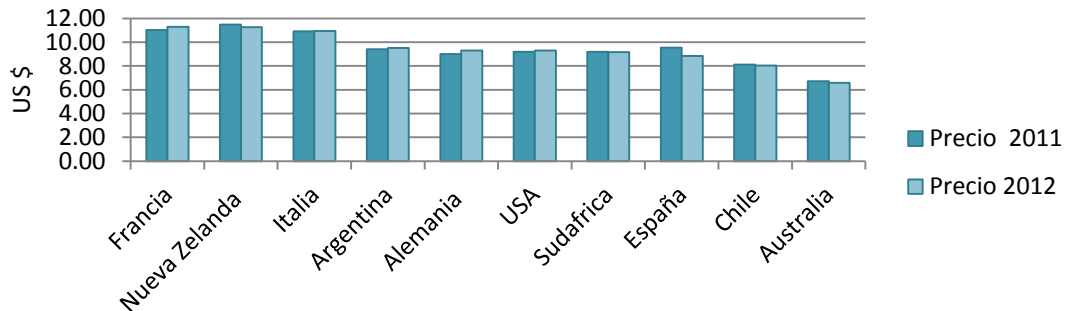


Fuente: elaboracion propia adaptado de Nielsen data on United States Wine sales 2012 (Nielsen, 2013)

### 3.3.5.2 Precio venta por país de origen

Los precios medios de venta de botellas de 750 ml, por país de origen para el año 2012 se encuentran representados en el grafico N° 32. Francia y Nueva Zelanda con los mejores precios sobre US\$11 por botella 750 ml, Chile en la novena posición con un precio de US\$ 8.04 solo superando a Australia. (Ver anexo N° 12)

.Grafico N° 32 Precio medio de Venta Vino embotellado por país (2011-2012)

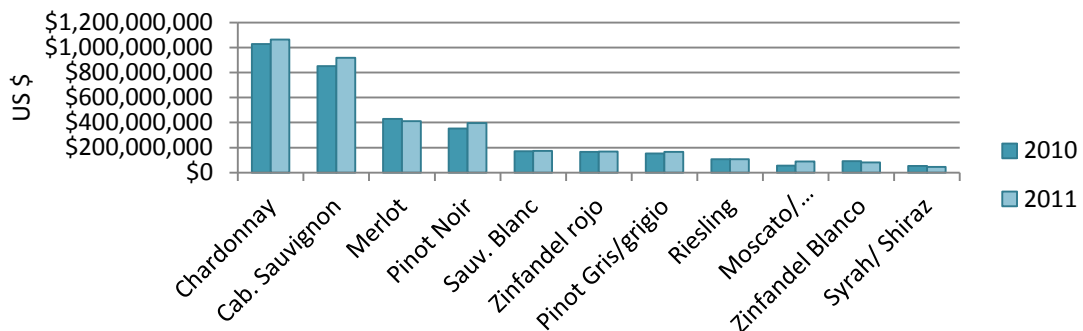


Fuente: Elaboración propia adaptado de Nielsen data on United States Wine sales 2012 (Nielsen, 2013)

### 3.3.5.3 Venta por variedad

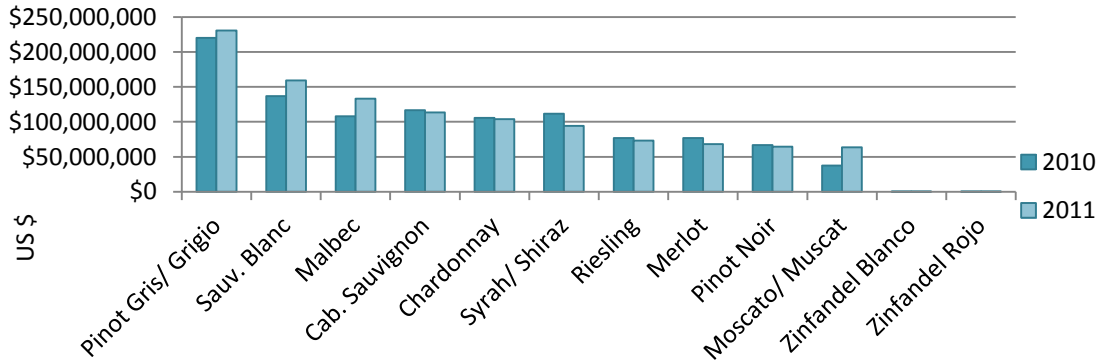
Las variedades más vendidas el año 2012, en términos de valor se aprecian en el grafico N° 33. El año 2012 las cepas domesticas más vendidas fueron Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Pinot Noir y Merlot. Las cepas importadas más vendidas son Pinot Gris, Sauvignon Blanc, Malbec, Cabernet Sauvignon. En términos de precios por variedad importada destaca con el mejor precio Sauvignon Blanc con un precio US\$10.55 por botella 750 ml, le siguen Malbec con US\$10 y Pinot Gris US\$9.84 (ver anexo N° 13)

Grafico N° 33 Ventas por Variedad Domestica (2010 - 2011)



Fuente: Elaboracion propia adaptado de Nielsen data on United States Wine sales 2012 (Nielsen, 2013)

Grafico N° 34 Ventas por Variedad Importado (2010 - 2011)

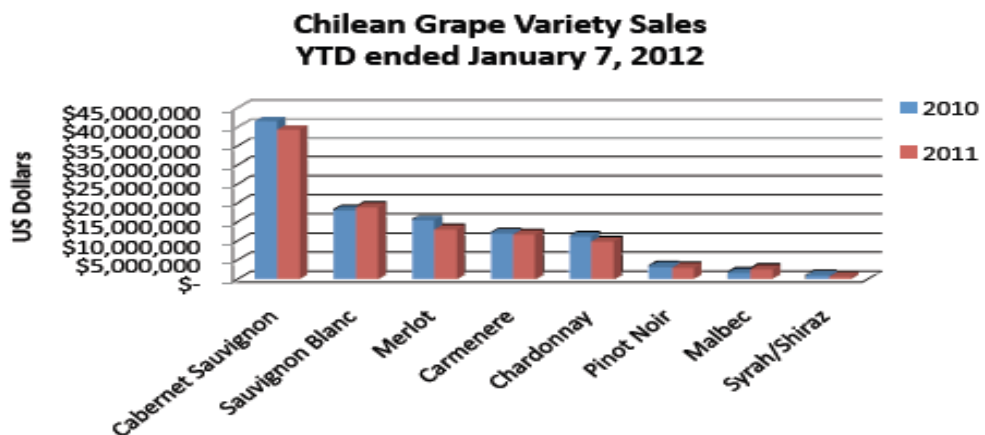


Fuente: Elaboracion propia adaptado de Nielsen data on United States Wine sales 2012 (Nielsen, 2013)

### 3.3.5.3.1 Variedad de ventas chile

Las variedades Chilenas más vendidas el año 2012 en el mercado de Estados Unidos fueron Cabernet Sauvignon, Sauvignon Blanc, Merlot y Chardonnay.

Grafico N° 35 Ventas por Variedad Vinos Chilenos. Valor (2010- 2011)



Fuente: Nielsen data on United States Wine sales 2012 (Nielsen, 2013)

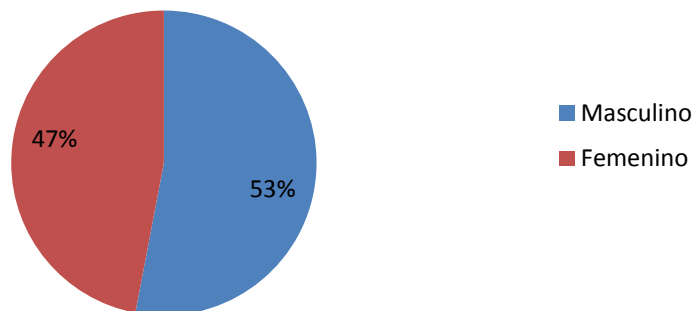
### 3.3.6 Análisis cualitativo de la demanda

**Consumidores.** En base a un análisis realizado por consultora Wine intelligence, quien baso su estudio en los 10 estados con mayor consumo de vinos en estados unidos, los cuales representan un 60 % del total de consumo, se pueden obtener ciertos comportamientos representativos del consumidor en estos Estados.

#### 3.3.6.1 Distribución por sexo y edad

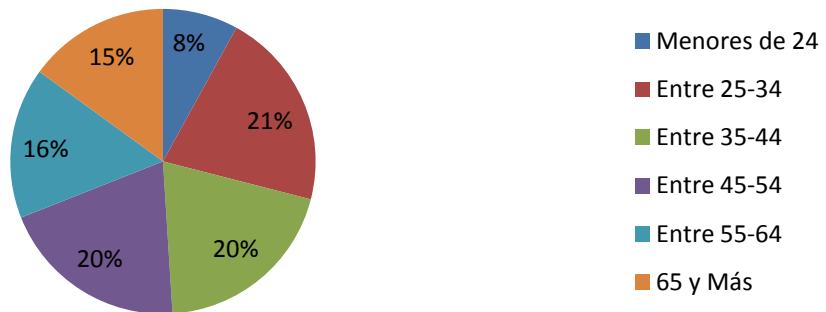
La población de consumidores regulares de vino en estos 10 estados tiene un porcentaje de distribución bastante parejo en términos de consumo con un 53 % de hombres y un 47 % de mujeres, con una distribución en términos etarios bastante dispersa donde un 8% de consumidores son menores de 24 años, un 21% son jóvenes de entre 25/ 34 años, un 20% de adultos entre 35/ 44 años, un 20% entre los 45 /54, un 16% entre los 55 /64 años y 15 % sobre los 65 años

Grafico N° 36 Distribución de Consumidores de Vino de los principales 10 Estados del Mercado de EE.UU por Sexo (2012)



Fuente: elaboracion propia adaptado de informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

Grafico N° 37 Grafico N° 36 Distribución de Consumidores de Vino de los principales 10 Estados del Mercado de EE.UU por Edad (2012)



Fuente: elaboracion propia adaptado de informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

### 3.3.6.2 Consumo genérico de bebidas alcohólicas

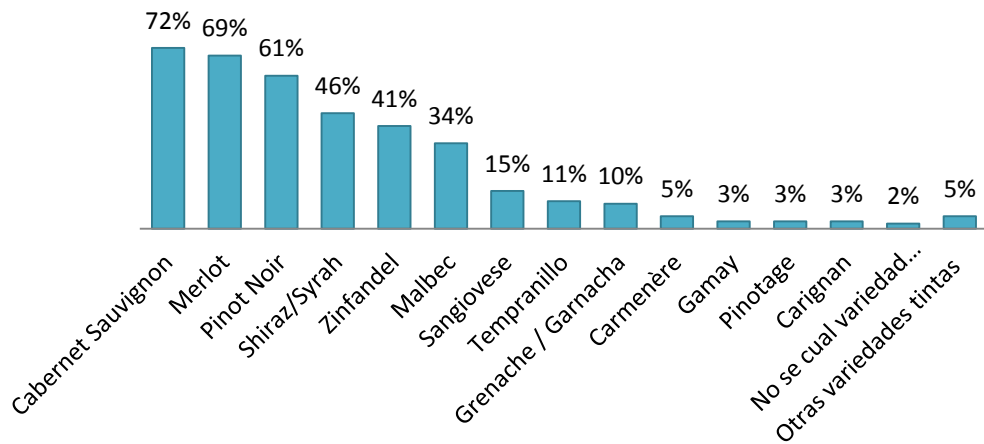
En cuanto al consumo de bebidas alcohólicas entre los entrevistados representantes de los 10 estados con mayor consumo dentro de Estados Unidos, encontramos que el consumo es liderado por los vinos rojos con un 87% , seguido por los vinos blancos con un 82 %, por la cerveza con un 73%, el vodka / Gin con un 60% (ver anexo N°14)

#### 3.3.6.2.1 Consumo de vinos por variedades

La distribución de consumo por variedades de vinos muestra una clara preferencia por los vinos tintos con un 56% del total, seguidos por los vinos blancos con un 37 % y finalmente los vinos Rosé con un 7 %.

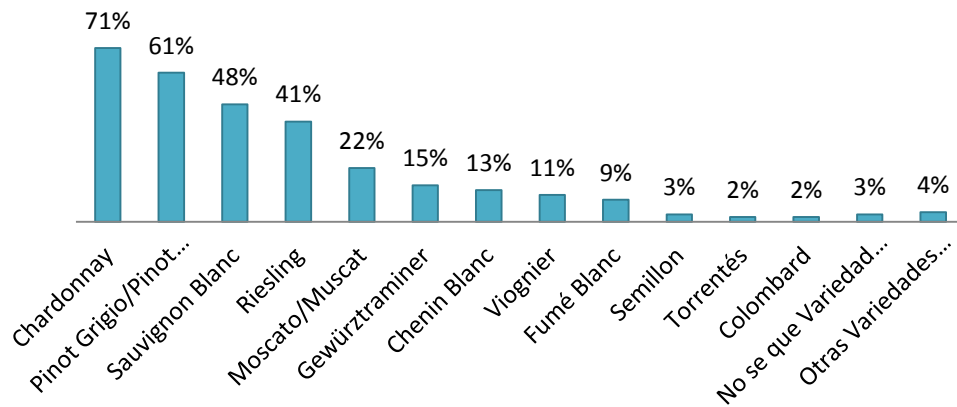
En cuanto a los vinos tintos más consumidos por los estadounidenses encontramos al Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot Noir, Shiraz/ Syrah con los más altos porcentajes, más abajo y con solo un 5 % encontramos al Carmenere. En cuanto a la variedades blancas más consumidas encontramos al Chardonnay, Pinot Grigio /Pinot Gris y Sauvignon Blanc.

Grafico N° 38 Consumo de Variedades Tintas



Fuente: elaboracion propia adaptado Del informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

Grafico N° 39 Consumo de Variedades Blancas

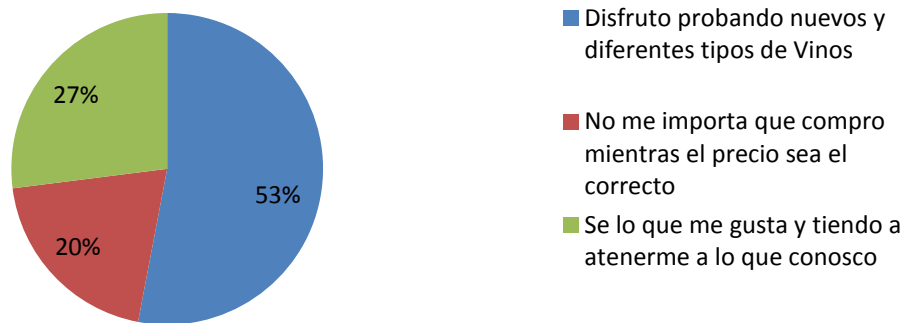


Fuente: elaboracion propia adaptado Del informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

### 3.3.6.3 Actitud de compra del consumidor de vinos de los Estados Unidos

Los consumidores Estadounidenses consideran el beber vino como un placer, buscan la mejor calidad en relación al presupuesto que destinan a la compra, están interesados en consumir vinos pero admiten no tener muchos conocimientos sobre este mercado. Otro dato interesante es que más de la mitad de los norteamericanos están dispuestos a probar vinos nuevos y de diferentes tipos y disfrutan haciendo esto particularmente son generaciones jóvenes.

Grafico N° 40 Actitud de Consumidores de Vino

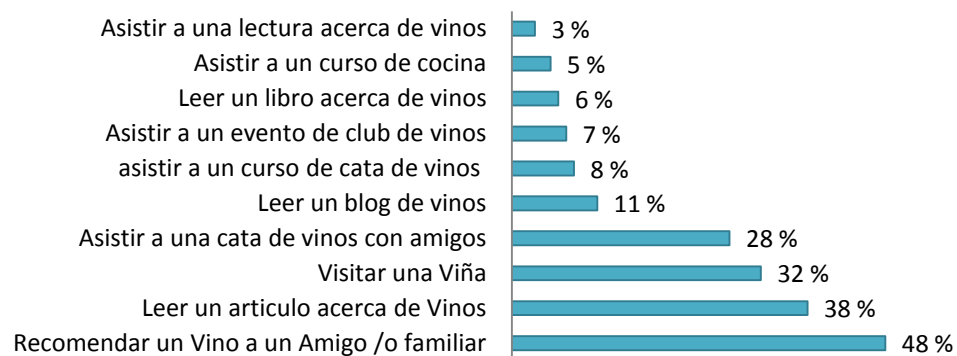


Fuente: elaboracion propia adaptado del informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

### 3.3.6.4 Actividades que realizan los consumidores de vinos en Estados Unidos

En cuanto a las actividades que realizan los consumidores se encuentra leer artículos acerca de vinos, visitar una viña, asistir a una cata de vinos con amigos.

Grafico N° 41 Actividades que Realizan los Consumidores de Vinos en EE.UU

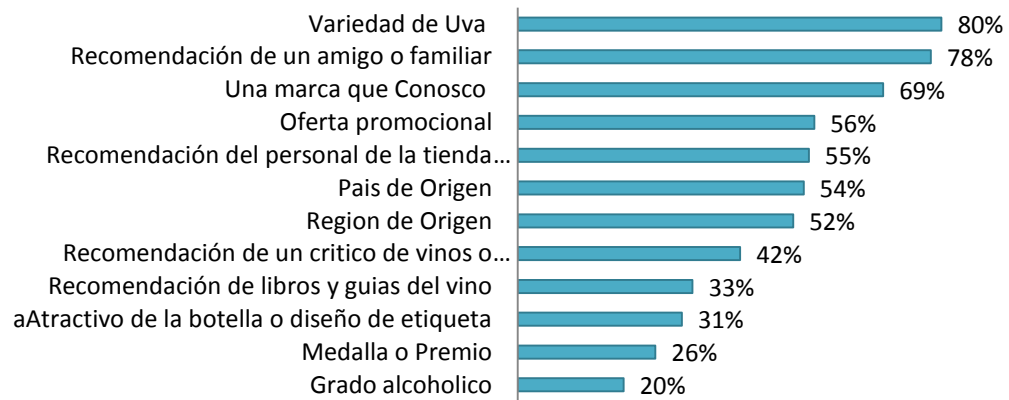


Fuente: elaboracion propia adaptado de informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

### 3.3.6.5 Factores decisivos al momento de comprar un vino.

Al momento de la compra los consumidores consideran importantes ciertos factores tales como, la variedad de cepa, la recomendación de algún familiar o amigo, una marca conocida, alguna oferta o recomendación de un profesional y el país de origen.

Grafico N° 42 Factores importantes del Consumidor al momento de comprar un Vino



Fuente: elaboracion propia adaptado de informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

## **CAPITULO IV: DESARROLLO DEL TEMA**

### **4.1 Necesidad de un reposicionamiento para el vino Chileno**

A pesar del éxito exportador que ha tenido la industria vitivinícola Chilena desde sus inicios en la década de los 90 hasta la actualidad, esta se ha visto fuertemente golpeada por distintos factores. Entre el año 2005 y 2010 la industria de vinos de Chile debió enfrentar altísimos niveles de competencia provenientes de diferentes orígenes en cada uno de sus distintos mercados, obteniendo en estos precios medios más bajos que sus competidores. A esto se sumaban los problemas en el valor de las exportaciones debido al bajo valor del dólar y las alzas en los costos energéticos y de mano de obra que tuvo que enfrentar la industria nacional en sus procesos de producción, serie de factores que dieron como resultado problemas de rentabilidad para la industria de vinos Chilenos.

La industria vitivinícola Chilena no solo enfrentaba desafíos en términos económicos sino que además debía adaptarse a las nuevas tendencias y cambios en los hábitos de los consumidores de vino a nivel mundial, marcadas principalmente por consumidores cada vez más inteligentes en busca productos que les entreguen valor, el surgimiento de un nuevo segmento los millennials, quienes aprenden y se comunican online, y la consolidación de consumidores cada vez más sofisticados e informados en busca de productos naturales, orgánicos y sustentables. Debido a todos estos problemas y desafíos a los que estaba expuesta la industria vitivinícola de Chile, surgió la necesidad

de replantear la estrategia con la cual se estaba compitiendo, con el fin de terminar con los problemas de rentabilidad y afrontar de mejor forma cada uno de los desafíos competitivos que se presentaban.

Es así como Vinos de Chile en representación de la industria vitivinícola chilena comenzó a trabajar en un plan estratégico que permitiera resolver tanto los problemas económicos por los cuales estaba pasando la industria, como adaptarse y aprovechar los desafíos que presentaban algunos cambios en los hábitos de consumo y tecnológicos. Para la correcta planificación Vinos de Chile realizó un análisis de forma tal de conocer y comprender la real situación por la que estaba pasando la industria vitivinícola nacional y en base a estos resultados construir los lineamientos del plan estratégico, apoyándose en las fortalezas de la industria, conociendo y trabajando en mejorar sus debilidades, evaluando oportunidades sobre las cuales construir la estrategia y obtener buenos resultados, así como también conocer las amenazas a las cuales está expuesta la industria y poder anticiparse a estas. El resultado del análisis de la situación y cada uno de los puntos a considerar para la planeación se pueden apreciar en la tabla N° 3.

Una vez conocida la situación real en la que estaba inserta la industria, Vinos de Chile desarrolló un plan estratégico con una proyección al año 2020, con el cual se buscó mejorar la rentabilidad e imagen de la industria vitivinícola chilena de forma tal de poder enfrentar los desafíos competitivos que se han presentado desde el año 2010 hasta la actualidad.

Tabla N° 3 Análisis F.O.D.A previo a elaboración Plan estratégico (2009)

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto potencial sustentable, debido a condiciones fitosanitarias y climáticas privilegiadas.</li> <li>• Carmenere como elemento único y diferenciador.</li> <li>• Características agroclimáticas excepcionales permiten el desarrollo de una amplia diversidad de <i>terroirs</i> y variedades, con fruta caracterizada por una muy buena concentración de componentes aromáticos, acidez y color.</li> <li>• Excelente calidad y alta consistencia de los vinos.</li> <li>• Excelente relación precio/calidad en todos los segmentos de precio.</li> <li>• Talento y rápida capacidad de adaptación.</li> <li>• Chile es un socio comercial confiable; un país abierto al mundo, de políticas económicas y comerciales estables, poseedor de una amplia red de acuerdos de libre comercio con todos sus principales socios comerciales.</li> <li>• Alta diversificación de mercados de destino, resultado de una industria comprometida y focalizada en su desarrollo exportador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidor valora productos únicos y diferenciados.</li> <li>• Preferencia creciente de los consumidores hacia productos provenientes de una agricultura limpia, ambientalmente sustentable y socialmente responsable.</li> <li>• Existe una fuerte vinculación entre la imagen país y la imagen de la categoría. La imagen de Chile hoy es una página en blanco, una historia por construir.</li> <li>• Consumidor educado o informado está dispuesto a comprar vinos chilenos <i>Premium</i>, al reconocer su excelente calidad. Dicha validación puede provenir de influenciadores tradicionales, recomendaciones de redes sociales o amigos, o de su experiencia directa. Los nuevos consumidores 'post crisis' son consumidores inteligentes e informados en búsqueda de 'valor' (relación precio/calidad).</li> <li>• Creciente interés por productos asociados a cultura latina.</li> <li>• Tendencia hacia consumo de vinos con menor grado alcohólico y preferencia creciente por vinos frescos.</li> <li>• Consumidores más sofisticados y dispuestos a explorar nuevas alternativas, en particular segmento <i>Millennial</i>.</li> <li>• Explosión de redes sociales permite comunicación e interacción directa con los consumidores a bajo costo, con alta frecuencia y a nivel global.</li> <li>• Consumidor valora productos que ofrezcan valor mediante un mejor o más atractivo etiquetado, envase, sellado, frescura o duración del producto.</li> <li>• Mayor desarrollo del mercado interno contribuiría a una menor dependencia del tipo de cambio y a un mayor desarrollo del sector.</li> <li>• Emergente desarrollo del mercado asiático, principalmente por fuerte crecimiento de la clase media china y bajo consumo per cápita en la región.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una imagen país, por lo que somos un producto de origen desconocido.</li> <li>• Imagen de productor de vinos de buena calidad a bajo precio.</li> <li>• Etiquetado excesivamente homogéneo, sin clara diferenciación de la categoría y con denominaciones de calidad poco consistentes.</li> <li>• Alta graduación alcohólica natural de los vinos, en un contexto de creciente preocupación por el control del consumo de bebidas alcohólicas en nuestros principales mercados de consumo.</li> <li>• Bajo nivel de penetración en segmento <i>Premium</i> del on-trade.</li> <li>• La industria cuenta, comparativamente, con un bajo nivel de financiamiento y una limitada estructura para promoción genérica, lo que dificulta la penetración en los mercados relevantes.</li> <li>• Lejanía de Chile de los principales mercados mundiales (por ejemplo de Europa y Asia).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia creciente de países productores del Nuevo y Viejo Mundo (tales como Argentina, España, Nueva Zelanda) con programas más agresivos en cuanto a precio y/o promoción.</li> <li>• Medidas para-arancelarias y aumento de impuestos a la categoría en grandes mercados de consumo.</li> <li>• Excesivo crecimiento de vinos a granel dificultaría mejorar la imagen de la categoría.</li> <li>• El fortalecimiento del peso disminuye competitividad de la industria nacional.</li> <li>• El incremento de la producción mundial, frente a un consumo relativamente constante, puede llevar a acciones de descuento más agresivas.</li> <li>• Potencial desalineamiento de la industria detrás de la estrategia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia adaptado de Plan estratégico (WoC, 2010)

## **4.2 Planeación Estratégica de la industria vitivinícola Chilena al 2020**

El plan estratégico de la industria vitivinícola de Chile tiene una proyección al 2020, y fue elaborado por Vinos de Chile en conjunto con las viñas, quienes consideran que la respuesta para enfrentar los desafíos competitivos que se le presentan a la industria vitivinícola, es avanzar decididamente hacia el posicionamiento de Chile como una apelación de clase mundial para la producción de vinos Premium y superiores, y están convencidos de que se puede lograr una mejor participación en el segmento de vinos Premium a nivel mundial. Por lo que este plan entrega los lineamientos para lograr este posicionamiento, y en él además se define la misión y visión de la industria, el posicionamiento, los objetivos estratégicos, inversiones requeridas, oportunidades y planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos principales, como lo son mejorar la imagen de los vinos chilenos, incrementar el valor de las exportaciones y alcanzar los US\$ 3.000 millones, y así solucionar los problemas de rentabilidad de la industria nacional e imagen de los vinos chilenos en los distintos mercados.

.

### **4.2.1 Visión<sup>28</sup>**

La industria vitivinícola Chilena tiene como visión “Constituirse al año 2020 en el productor número 1 de vinos Premium, sustentables y diversos del nuevo mundo, alcanzando exportaciones de vino embotellado por US\$3.000 millones”

---

<sup>28</sup> (WoC, 2010, pág. 45)

#### 4.2.2 Misión<sup>29</sup>

Para el logro de la anterior estableció como misión el “Fortalecer la imagen y reconocimiento de los vinos chilenos en los mercados internacionales, incrementando el valor de marca “Wines of Chile” y elevando, de esta forma el precio promedio, ventas y valor agregado para todos los actores de la industria vitivinícola nacional, incorporando a los pequeños y grandes viticultores, proveedores, viñas nacionales y exportadoras”.

Esta tarea es realizada por Wines of Chile área de Vinos de Chile (Ver anexo N°19), que tiene como principal función y compromiso promocionar la calidad e imagen de los vinos chilenos en el mercado internacional, desarrollando e implementando programas de promoción en los distintos mercados, siempre de acorde a los lineamientos del plan 2020. Además Wines of Chile trabaja estrechamente con ProChile en el desarrollo e implementación de programas de promoción y educación destinados principalmente al consumidor final en los distintos mercados. Este trabajo en conjunto se debe, a que desde el año 2011 la marca Wines of Chile paso a ser una marca sectorial de ProChile, por lo que no solo representa a los socios de Vinos de Chile en los mercados internacionales , sino que busca promover la totalidad de los vinos chilenos con el fin de potenciar este sector. Por lo que además del trabajo en conjunto ProChile entrega financiamiento para el desarrollo de la marca Wines of Chile.

---

<sup>29</sup> (WoC, 2010, pág. 45)

#### 4.2.3 Posicionamiento 2020<sup>30</sup>

La industria vitivinícola Chilena bajo el plan estratégico 2020 busca posicionarse para el año 2020 como “el productor número uno de vinos Premium, sustentables y diversos del nuevo mundo”. Cada uno de los puntos establecidos dentro del plan estratégico se encuentran alineados para el logro de este. Los aspectos más importantes relacionados al posicionamiento esperado para el año 2020 y en los cuales se basará el logro de este, son (Plan estratégico 2020 Wines of Chile, 2010) :

- Beneficios:

Chile ofrece vinos Premium y superiores, sustentables y diversos de calidad excepcional, con disponibilidad y consistencia única, con la mejor relación precio -calidad del mundo.

- Ámbito competitivo:

La competencia principal con los países del nuevo mundo: Estados Unidos, Argentina, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica. En el viejo mundo nuestros competidores son: Francia, Italia y España.

---

<sup>30</sup> (WoC, 2010, pág. 47)

- Target de comunicación.

- Líderes de opinión y gatekeepers (prensa especializada, importadores, distribuidores, compradores on trade y off trade, sommeliers )
- Amantes del vino, sin ser expertos, que valoren lo natural en sus vinos, dispuestos a descubrir nuevos vinos y en busca de una buena relación precio- calidad, que disfruten compartir sus descubrimientos con sus amigos y familiares y que aprecien una buena calidad de vida, de espíritu joven y disfruten la pasión latina.
- Consumidor tipo es profesional, inclinado levemente al público femenino, entre 22 y 45 años, de niveles medios y superiores de ingreso de los principales cinco mercados de vino en el mundo, con interés en el vino sin necesidad de ser expertos.

- Valores y personalidad

Los valores y personalidad en la cual se basara la industria chilena son su diversidad, sustentabilidad, calidad superior y consistente, integridad, pasión latina, accesibilidad, liderazgo, innovación, modernidad, tradición centenaria.

- Esencia:

“Lo mejor del nuevo mundo, para todo el mundo”

- Propuesta única de venta:

Wines of Chile ofrece una calidad Premium única, sustentable y diversa, con vinos provenientes de climas frescos a vinos afrutados con cuerpo, con alta calidad y valor.

- Línea de etiqueta:

Para acompañar y reforzar los atributos diferenciadores del posicionamiento deseado, se adopta el siguiente Tagline:

“Wines of Chile – The natural choice”

- Pilares estratégicos

Los pilares estratégicos en los cuales Wines of Chile basa su posicionamiento son los siguientes:

- Diversidad y calidad.

Con 14 diferentes regiones vitivinícolas a lo largo de 1.200 kilómetros de norte a sur, con influencias tanto costeras como andinas, condiciones climáticas perfectas para la producción de uvas sanas y de alta calidad, Chile tiene la gran fortaleza de producir una amplia variedad de vinos de alta calidad en cepas y estilos. Estas condiciones privilegiadas

transforman a Chile en un verdadero paraíso vitivinícola. Chile posee una oferta de vinos de calidad, diversa y con una excelente relación precio calidad, con alto potencial de crecimiento y ventas

- Sustentabilidad

Entendida como la convergencia entre la producción viable con el medio ambiente, la viabilidad económica y en términos de responsabilidad social con la comunidad. La industria vitivinícola de Chile, bajo el auspicio de Vinos de Chile y de consorcios tecnológicos Vinnova y Tecnovid, ha estado trabajando en el desarrollo del programa de sustentabilidad de la industria chilena. El programa será llevado a cabo por Los Consorcios del Vino, brazo técnico de la industria vitivinícola chilena, formado por la unión de Vinos de Chile y las universidades, para el desarrollo de I&D.

El programa incluye:

- a) . El Código Chileno para la Producción de Vino Sustentable.
- b) Proyectos Relacionados a Tópicos Específicos del Código:  
Eficiencia Energética, Cambio Climático y Huella de Carbono.  
Responsabilidad Social Empresarial. Guía Vinos de Chile para la Elaboración de Reportes de Sostenibilidad. Reportes de Sostenibilidad de las viñas de Vinos de Chile.

- Imagen país:

En la categoría Premium el origen del producto toma el rol de marca como diferenciador de calidad en el proceso de compra del consumidor. Por lo tanto resulta importante fortalecer y posicionar tanto la imagen país como la imagen categoría vinos de Chile. Ambas imágenes con una altísima relación de dependencia, contribuyen a su mutua evolución, por lo que deben potenciarse y desarrollarse coordinadamente. La imagen país contribuye como el distintivo de calidad al momento de compra, y la imagen de categoría vinos de Chile, al ser el vino el principal producto embajador y emblemático de nuestro país llegando a consumidores de 150 países a su vez contribuye en la construcción de una imagen país. El turismo surge como el eje central en la promoción de la imagen de un país, en este caso el enoturismo presenta un gran potencial al fusionar tanto la imagen país, el turismo como el vino.

- Innovación. La capacidad de innovar, crear y adoptar nuevas tecnologías permanentemente es primordial si se quiere conservar un lugar privilegiado en la industria del vino. Por esta razón la industria vitivinícola chilena cuenta con los consorcios tecnológicos Vinnova y Tecnovid, resultantes de la asociación de las viñas con universidades y cuyo objetivo principal es generar proyectos de I & D necesarios para las viñas, gestionar estos en conjunto con los técnicos de universidades y

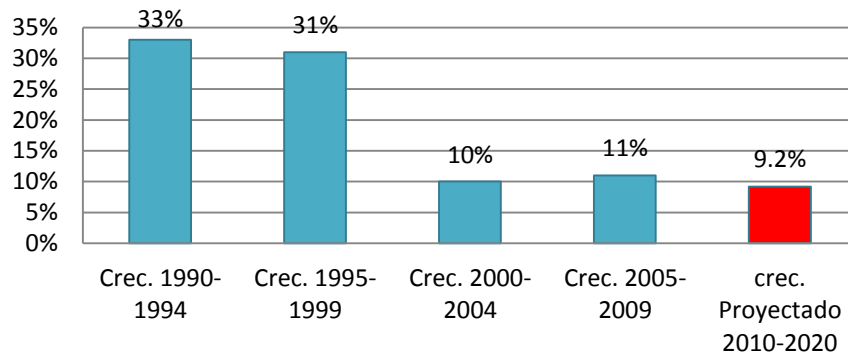
viñas y transferir los resultados al sector. Los nuevos proyectos contarán con alianzas con la universidad de Davis en California y el Australian Wine research Institute. “La industria se ha propuesto ser una fuente de innovación y competitividad, mediante el fortalecimiento continuo de este nuevo modelo de innovación, los Consorcios Tecnológicos”

#### 4.2.4 Objetivos estratégicos 2020<sup>31</sup>

##### 4.2.4.1 Objetivo estratégico general

El plan estratégico tiene como objetivo general el crecer un 9,2% anual en valor, alcanzando una meta de US \$3.000 millones de dólares en exportaciones FOB de vino embotellado al 2020. Esto considerando las oportunidades que se le presentaban a la industria de vinos de Chile y al Crecimiento en valor de las exportaciones de vino chileno desde la década de 1990 los cuales han sido muy superiores a los 9,2% planteados como meta de crecimiento anual al 2020. Tal como se aprecian en el Gráfico N° 43.

Gráfico N° 43 Evolución Crecimiento Promedio Anual Vino Embotellado (valor)



Fuente: del Plan Estratégico 2020 (WoC, 2010).

Para el logro de este objetivo al 2020, se estudiaron diversos caminos o escenarios que llevarían a la industria vitivinícola a alcanzar la meta de US\$3.000 en exportaciones FOB,

---

<sup>31</sup> (WoC, 2010, pág. 57)

escenarios que involucraban requerimientos en crecimiento de precio medio anual, crecimiento promedio en volumen de exportación anual y los requerimientos en kilogramos de vides destinadas a la elaboración de vinos y el respectivo cálculo de hectáreas plantadas necesarias para estos volúmenes. El escenario más pertinente y en el cual se trabaja para alcanzar los objetivos al 2020, es el escenario número dos, debido a que el volumen en hectáreas necesarias es alcanzable, ya que solo existiría la necesidad de 26.677 Ha adicionales, un crecimiento del precio de un 3% anual es bastante prudente si se considera la imagen actual de nuestro país y el posicionamiento de los vinos chilenos a nivel mundial. También se estudiaron las diversas inversiones mínimas requeridas en activos fijos y marketing para cada uno de los escenarios, donde se propuso una inversión en marketing del 10% no muy lejana al 7 % de las ventas que para el año 2009 se destinaban a esta área ( Ver Anexo N ° 15). Según esto el año 2020 se deberían exportar Casi 81 Millones de cajas de 9 litros, con un precio de US\$ 37,06 cada una para alcanzar los US\$3.000 en exportaciones FOB.

Tabla N° 4 Estrategias de Crecimiento en Volumen y Precio.

ESCENARIO	TASA CRECIMIENTO PRECIO PROMEDIO ANUAL	PRECIO FINAL 2020 (US\$/CAJA)	VOLUMEN FINAL DE EXPORTACIONES (MM CAJAS)	TASA CRECIMIENTO PROMEDIO EN VOL. EXPORTADO	REQUERIMIENTO DE KG.	REQUERIMIENTO DE HA POR CRECIMIENTO EXPORTACIONES	HA TOTALES INCLUIDO REQUERIMIENT. MERCADO INTERNO
1. Crecimiento Volumen: Alto Crecimiento Precio: Bajo	1,30%	30,86	97.205.360	7,8%	1.229.161.772	120.011	167.755
2. Crecimiento Volumen: Medio Crecimiento Precio: Medio	3,00%	37,06	80.943.996	6,0%	1.023.536.825	99.940	147.677
3. Crecimiento Volumen: Bajo Crecimiento Precio: Alto	4,50%	43,45	69.042.247	4,5%	873.039.210	85.245	132.982

Fuente: del Plan Estratégico 2020 (WoC, 2010)

#### 4.2.4.2 Objetivos estratégicos específicos

##### 4.2.4.2.1 Objetivos estratégicos específicos a nivel Corporativo.

Para el cumplimiento de las metas generales, Vinos de Chile en representación de la industria estableció los siguientes objetivos para el nivel corporativo:

- Alinear la industria tras un mensaje y estrategia únicos, identificando elementos, productos y atributos competitivos a destacar, y comunicar los resultados de forma eficiente.
- Dotar a WoC de recursos necesarios para alcanzar objetivos planteados de forma eficiente y eficaz
- Transformar a WoC en un instrumento más potente, mejor dotado y con recursos de promoción acordes a los objetivos planteados
- Identificar brechas sectoriales que inhiban una mayor competitividad del sector y corregirlas
- Consolidar a WoC como el representante del sector integrando los intereses y necesidades de todos los actores de la industria.

##### 4.2.4.2.2 Objetivos específicos a nivel de mercado.

Para el cumplimiento de las metas generales, se estableció una serie de objetivos a seguir a nivel de mercado con miras al 2020 tales como:

- Crear y comunicar de forma clara y eficiente una identidad diferenciadora y única de la categoría.
- Plan de inversión focalizado, más agresivo y de mayor impacto en mercados meta, que permita penetrar en awareness y posicionar a Chile como categoría.
- Fortalecer el mensaje imagen país integrando de manera sinérgica turismo, gastronomía y vino.
- Llegar al consumidor potenciando el uso de nuevas tecnologías y redes sociales, con acciones below de line y relaciones públicas y acciones above the line mediante campaña global que complemente esfuerzo de posicionamiento

#### 4.2.5. Estrategias<sup>32</sup>

##### 4.2.5.1 Estrategias a nivel corporativo

Para el logro de estos objetivos fijados al nivel corporativo se estableció una serie de estrategias como:

- Priorizar la asignación de los recursos por mercado: Focalizar recursos para impactar, diferenciando los mercados por su potencial y de acuerdo a la realidad local desarrollar planes comerciales.
- Construir una imagen para el vino chileno relevante y diferenciadora: Toda actividad a realizar debe reforzar el posicionamiento desarrollado en el plan 2020

---

<sup>32</sup> (WoC, 2010, pág. 61)

- Desarrollar inteligencia de mercado y monitoreo: Recopilación y análisis sistemático de información para así mejorar capacidad de diagnóstico e los mercados.
- Asegurar un adecuado nivel de financiamiento para WoC.
- Integrar a la industria en el proceso de planificación y mantener comunicación permanente respecto a actividades y resultados. Mantener comunicación al interior del clúster para que instituciones y miembros conozcan los objetivos de la industria, estrategias y actividades de WoC y sus resultados.

#### 4.2.5.2. Estrategias a nivel de mercado

Para crear el Status de categoría que necesita Chile, diferenciándose del Nuevo Mundo, es necesario lograr una recordación y percepción positiva por parte de los grupos objetivo de los mercados meta (consumidores, compradores, periodistas, distribuidores, importadores y líderes de opinión) .Por lo que Vinos de Chile estableció que es necesario ofrecer un mix de productos de gran variedad y estilos, distribuidos en distintos canales, pero con énfasis en el On trade y especialistas , procurando estar presente en los diferentes segmentos de precios, pero con especial atención en un rango superior a los US\$ 10 por botella. Todo esto será gestionado por Wines of Chile y recibirá el apoyo de ProChile en determinados Aspectos.

#### 4.2.5.2.1 Producto.

En cuanto a la variedad de cepajes que serán foco para lograr los objetivos pretendidos, nos encontramos con dos grupos en los cuales los vinos chilenos basan su estrategia.

- Cepajes Emblemáticos:

- Cabernet Sauvignon: Cepaje líder. Variedad de la industria chilena con mayor producción, ventas y líder en exportaciones. Se debe mantener la calidad y reconocimiento de esta cepa en nuestros mercados de consumo.
- Carmenere: Variedad emblemática de Chile, tras 15 años de su redescubrimiento es una cepa casi exclusiva de Chile, considerada globalmente como una variedad chilena. Presenta grandes oportunidades por lo que debe jugar un rol central y estratégico en los esfuerzos de posicionamiento y desarrollo de la categoría. Entre sus fortalezas se cuenta con altos puntajes recibidos, incluso algunos de ellos son los más altos que ha alcanzado los vinos chilenos y además Chile cuenta con tierras de excelente calidad para producir Carmenere de la más alta calidad.
- Sauvignon Blanc: Variedad en la que Chile tiene condiciones innatas para producir vinos de alta calidad, frescura y acidez, lo que ha sido reconocido tanto por prensa especializada como por los consumidores. Gran oportunidad debido al incremento en la demanda de esta variedad

en los principales mercados de destino como lo son EEUU y Reino Unido, además de ser un cepaje de oferta limitada en la que nuestro mayor competidor es Nueva Zelanda. Se potenciara principalmente los sauvignon blanc de valles de clima frio y los que tengan un precio sobre los us\$40 dólares FOB, lo que sería clave para el posicionamiento de chile en esta cepa.

-

- Otros cepajes:

- Pinot Noir y Syrah, Carignan: los dos primeros tienen oportunidad por la creciente preferencia de consumidores por vinos frescos y de menor graduación alcohólica, el Carignan proveniente el Maule validaría la capacidad de Chile para ofrecer una amplia variedad de vinos de origen, naturales, de estilos diversos y de una calidad excepcional.

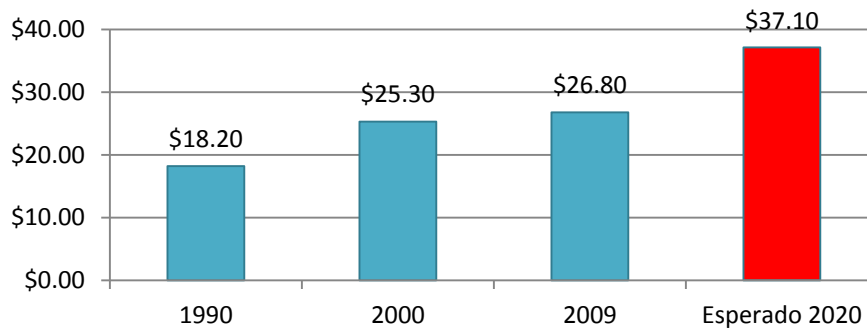
-

Destacan además que el desarrollo de estas variedades surge de la exploración y experimentación de los límites climáticos y geográficos de Chile, gracias a la cual se han expandido las fronteras vitivinícolas de nuestra nación, de norte a sur, de zonas costeras a los Andes, por lo que destacar la regionalidad y el origen, y así acompañar la calidad de los vinos y su diversidad, con una identidad propia.

#### 4.2.5.2.2 Precio

El futuro y éxito de la industria de vinos chilenos y el desarrollo de su potencial depende de mucho más que solo el valor. Y hasta la creación de su plan 2020 Chile se había posicionado como un proveedor de vinos de valor, tal como lo se aprecia en las figura (x). Donde el año 2009 la caja de vinos embotellados chilenos alcanzaba los US\$26,77, lejanos a los US\$ 37,01 propuestos a 2020.

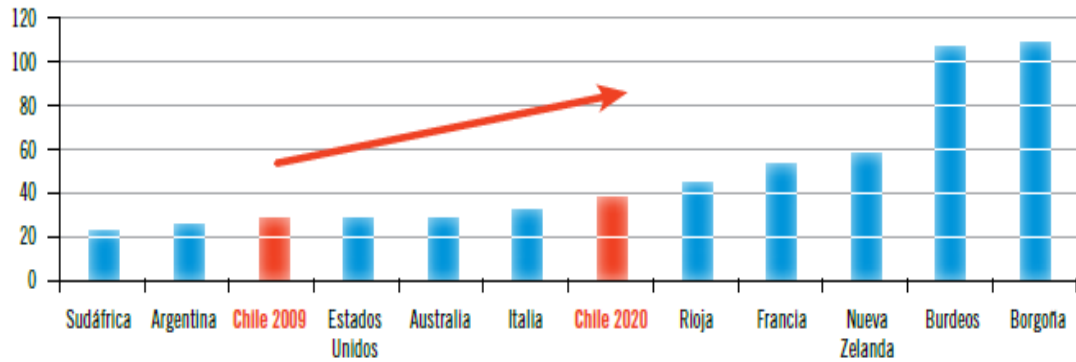
Grafico N° 44 Evolución y Proyección Precio Promedio Caja/9l



Fuente: del Plan Estratégico 2020 (WoC, 2010)

Chile tiene potencial de crecimiento en valor agregado, tal como lo han hecho otros países de nuestra competencia. Es por esto que resulta muy importante enfocarse en los vinos sobre los 10 dólares FOB (FOB mayor a US\$35 por caja) y dirigir los esfuerzos de inversión de marketing a este segmento. Tal como se aprecia en la figura (x) se estimo un precio a alcanzar a 2020 de U\$37/caja y debe trabajarse para avanzar del precio actual, al proyectado.

Grafico N° 45 Precio Actual y proyectado VS los competidores



Fuente: del Plan Estratégico 2020 (WoC, 2010)

#### 4.2.5.2.3 Mercados

La selección de mercados meta, se baso en distintos criterios tales como Madurez y tamaño de mercado, potencial de venta de vino fino, tipo de consumidor y potencial de crecimiento, según estos los cuales Wines of Chile determino su importancia jerárquicamente. (Ver anexo N°16)

- EE.UU.: resulta ser el mercado de mayor importancia debido a su gran tamaño, con potencial de crecimiento y alto potencial para venta de vinos finos, además de tener una madurez media y un gran grupo de consumidores de tipo aspiracional. Los estados foco serán Nueva york, Nueva Jersey, Connecticut, California, Florida, Illinois y Texas.

- Canadá: con un tamaño medio, pero con gran potencial de venta de vinos finos y un alto potencial de crecimiento, resulta ser el segundo mercado en importancia para los lineamientos al 2020, en este país se busca aumentar participación de mercado
  
- Asia: resulta ser un mercado bastante nuevo con una madurez baja y un gran potencial de crecimiento y venta de vinos finos, el foco estará en Corea, Japón, China y Hong Kong, se realizara planificación en base a cada mercado por diferencias culturales.
  
- Europa: si bien Europa es un mercado de gran tamaño, es altamente maduro y con un bajo potencial de crecimiento, estos Mercados estarán atendidos desde oficinas en Reino Unido.

#### 4.2.5.2.4 Canales de distribución.

Para alcanzar un status de categoría para Chile, se debe lograr mayor presencia en los distintos canales de distribución. Chile posee una gran presencia en supermercados, la cual se debe mantener y potenciar, dando foco a mejorar el mix de productos con vinos Premium. Diferente es la realidad de los vinos chilenos en el On-trade y especialistas, donde Chile no cuenta al año 2009 con gran presencia y resulta ser un canal clave, para consolidar una imagen de calidad y a su vez ganar terreno en las ventas de vinos de mayor valor. Es por eso que se determinaron estrategias para cada canal

- On trade: Estimular la demanda a través de una mayor exposición y educación. Esto se logra reforzando la relación con los miembros del On trade, incentivándolos a probar y experimentar más vinos chilenos como táctica de ventas. Donde las acciones dependerán de cada mercado meta.
- Off trade: Incentivar demanda a través de educación y promociones. Esto se logra educando a los distribuidores, reforzando el mensaje “Outstanding value”, en cada uno de los rangos de precios y con acciones de apoyo en los puntos de venta. Para el desarrollo de la imagen de categoría se realizarán acciones concretas como promociones con monopolios, tiendas especializadas y supermercados privilegiando vinos con un precio sobre los 10 dólares.

#### 4.2.5.2.5 Promoción

A través de programas educacionales, acciones de marketing, cobertura de prensa y desarrollo de la imagen país, es como se determinó que se buscara mejor el posicionamiento en segmentos claves como lo son prensa especializada, compradores, sommeliers y consumidores.

En esta búsqueda del posicionamiento deseado al 2020 los esfuerzos de promoción se dirigirán a líderes de opinión, gatekeepers y consumidor final. Considerando el explosivo desarrollo de las tecnologías de información y la masificación de las redes sociales en los mercados de consumo, se hace necesario que tanto wines of chile como las viñas, estén presentes en las distintas plataformas de redes sociales, blogs especializados y de estilos de vida, acompañando esto con el desarrollo de páginas webs interactivas. Junto con la utilización de los medios electrónicos y redes sociales y las acciones dirigidas al consumidor, se seguirán utilizando acciones que buscan educar e influenciar a los gatekeepers (importadores, distribuidores, prensa especializada, compradores on y off trade, sommeliers y líderes de opinión) entre estas encontramos:

- Traer a Chile a periodistas, compradores y sommeliers
- Realizar tastings y seminarios
- Online blogger tastings
- Ferias internacionales
- Publicación y noticias
- Publicidad en prensa especializada

- Promociones en el on trade
- Promociones en punto de venta
- Anual wines of Chile awards
- Innovation awards
- Encuentro de sommeliers
- Desarrollo y difusión de inteligencia de Mercado
- Auspicio de eventos
- Pagina web.

Cada una de estas acciones considera tanto promover la imagen del país como la de categoría vinos, debido a su estrecha relación, por lo que el posicionamiento del vino incorpora atributos diferenciadores del país como su cultura, geografía y su gente. Invitando a una experiencia de Chile y sus vinos.

En base a las oportunidades presentes en el análisis F.O.D.A se crearon planes de acción para aprovechar cada una de las oportunidades, que podría ayudar a alcanzar el posicionamiento esperado. Los distintos planes de acción se aprecian en la tabla N° 5.

Tabla N° 5 Plan de Acción

Oportunidades	Plan de Acción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidor busca productos únicos y de calidad, siendo éste cada vez más sofisticado e informado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carmenera <i>Premium</i> como elemento único y diferenciador.</li> <li>• Sofisticar el mensaje: Chile hoy debe ofrecer al mundo no sólo vinos de gran calidad y diversidad, sino también aquellos con identidad: vinos de origen, honestos, que son una expresión pura de su fruta y de su terroir.</li> <li>• Carignan de vides viejas de secano sin irrigación, como ejemplo de la constante capacidad de sorprender y descubrir productos diversos y de alta calidad.</li> <li>• Hacer un programa tipo road show con los mejores vinos de Chile: WoC <i>Premium Wine Summit</i>.</li> <li>• Realizar un programa tipo road show con los mejores vinos tintos y blancos de Chile: WoC <i>Premium Wine Summit</i>.</li> <li>• En aquellos mercados más desarrollados, enfatizar origen y regionalidad.</li> <li>• Se identificarán actividades para los cepajes prioritarios que nos permitan incrementar su educación y presencia en los mercados objetivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencia creciente de los consumidores hacia productos provenientes de una agricultura limpia, ambientalmente sustentable y socialmente responsable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar naturalidad de los vinos y entorno, comunicando liderazgo medioambiental y responsabilidad social de la industria.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una fuerte vinculación entre la imagen país y la imagen de la categoría. La imagen de Chile hoy es una página en blanco, una historia por construir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir una imagen país relevante y diferenciadora en el segmento <i>Premium</i>.</li> <li>• Trabajar en conjunto con la Fundación Imagen de Chile, de manera que sus programas y acciones cubran los mercados prioritarios definidos en este plan, asegurando la coordinación de nuestras estrategias de promoción con la entidad.</li> <li>• Promover el turismo y especialmente el enoturismo.</li> <li>• Mostrar tradiciones y herencias culinarias y vitivinícolas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidor educado o informado está dispuesto a consumir vinos chilenos <i>Premium</i>, al reconocer su excelente calidad. Dicha validación puede provenir de influenciadores tradicionales, recomendaciones de redes sociales o amigos, o de su experiencia directa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en obtener una mayor credibilidad en vinos de alta calidad a nivel de influenciadores tradicionales.</li> <li>• Participar activamente de las redes sociales en las cuales se informan y participan nuestros consumidores objetivos, estableciendo a Wines of Chile como una voz honesta y creíble sobre la oferta de calidad y diversidad de los vinos de Chile.</li> <li>• Facilitar ocasiones de prueba, consumo y educación a nivel de consumidor.</li> <li>• Desarrollo de mayor cantidad de <i>Brand Ambassadors</i> y de marcas de reconocimiento global.</li> <li>• Mostrar vinos de alto rango, tanto tintos como blancos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los nuevos consumidores 'post crisis' son consumidores inteligentes e informados en búsqueda de 'valor' (relación precio-calidad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar propuesta de valor de Chile: excelente relación precio calidad en todos los segmentos de precio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores están socializando más en casa: "trading-down" para consumo personal, pero "trading-up" con familiares y amigos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevas maneras de entretener y educar al consumidor en casa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente interés por productos asociados a cultura latina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar origen e identidad latina sofisticada</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia hacia consumo de vinos con menor grado alcohólico y preferencia creciente por vinos frescos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar vinos blancos (Sauvignon Blanc) y tintos (Pinot Noir y Syrah) costeros y de zonas frías.</li> <li>• Ser proactivos en promover y adoptar auto-regulaciones en materias de etiquetado y protección de la salud pública.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores más sofisticados y dispuestos a explorar nuevas alternativas, en particular segmento <i>Millennial</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacar directamente al segmento <i>millennial</i> a través de diálogo y educación, utilizando redes sociales, blogger tastings y oportunidades de prueba</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explosión de redes sociales permite comunicación e interacción directa con los consumidores a bajo costo, con alta frecuencia y a nivel global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar activamente de las redes sociales en las cuales se informan y participan nuestros consumidores objetivos, estableciendo a Wines of Chile como una voz honesta y creíble sobre la oferta de calidad y diversidad de los vinos de Chile.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidor valora productos que ofrezcan valor mediante un mejor o más atractivo etiquetado, envase, sellado, fresca o duración del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer mayores esfuerzos por innovar en etiquetado, packaging, sellado y prácticas enológicas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia adaptado de Plan estratégico (WoC, 2010)

### **4.3 Análisis de posicionamiento de los vinos Chilenos.**

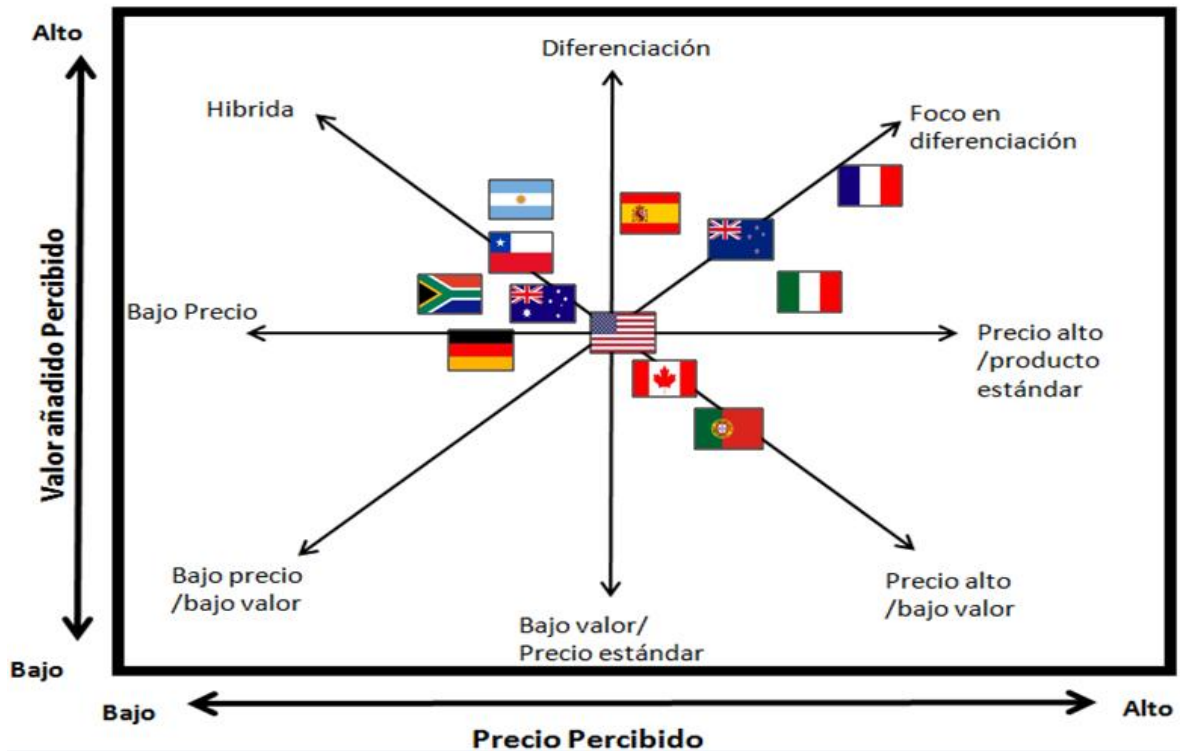
El plan estratégico 2020 de la industria vitivinícola Chilena propone como misión fortalecer la imagen de los vinos chilenos en el mercado internacional e incrementar el valor de la marca “wines of chile” y de esta forma elevar el precio promedio y venta de los vinos chilenos. Y tiene como fin último convertirse en el productor número uno en de vinos Premium, sustentables y diversos del nuevo mundo. Ambos aspectos anteriormente señalados requieren y plantean un cambio en la estrategia de posicionamiento de los vinos chilenos, tanto desde el punto de vista competitivo como a nivel de consumidor meta. Por lo que conocer el posicionamiento actual de los vinos chilenos y la estrategia a utilizar para alcanzar el posicionamiento esperado y superar a la competencia resultan ser indispensables

#### 4.3.1 La posición competitiva de los vinos chilenos en el mercado Mundial y EE.UU

La posición competitiva actual de los vinos Chilenos es el resultado de décadas de trabajo y competencia en sus distintos mercados. En el caso de Estados Unidos al igual que la mayoría de sus mercados de destino durante el boom exportador de la década de 1990 los exportadores de vinos Chilenos utilizaron como mecanismo de entrada una estrategia que consistía en ofrecer vinos de calidad relativa a precios bajos, es decir una oferta de baja diferenciación a un bajo precio. Esta estrategia logro ser exitosa en un comienzo al no existir vinos baratos en el mercado Estadounidense, lo que permitió a la industria vitivinícola chilena obtener una posición ventajosa, sin embargo con el paso del tiempo al ser una estrategia de fácil imitación nuevos competidores ingresaron al mercado por lo que Chile fue perdiendo su posición. Como respuesta a lo anterior y con el fin de mejorar su posicionamiento competitivo la industria vitivinícola chilena con el paso de los años tal como lo explica Cilveti (2013) . “se dedico a mejorar la calidad, vender y transmitir un “Good Value” y ambas estrategias resultaron”.

Es así como a través de una estrategia Híbrida la industria vitivinícola chilena a logrado establecerse y ser percibida hoy en día como un productor de vinos de buena calidad y gran valor a precios relativamente bajos, siendo uno de los más destacados dentro de la categoría “Good Value for Money”. Esta percepción y la estrategia competitiva Híbrida que la industria de vinos Chilenos ha estado utilizando para competir en el mercado, la sitúan en la posición competitiva actual que se puede apreciar en la figura N°6.

Figura N° 6 Posición de Vinos Chilenos en Reloj Estratégico de Bowman.



Fuente: elaboración propia en base a información obtenida en entrevista a gerente de Wines of Chile (Cilveti, 2013)

El lugar de Chile en el mapa de posicionamiento competitivo es compartido con productores de vinos del Nuevo Mundo como Argentina, Sudáfrica y Australia, quienes al igual que los vinos Chilenos han utilizado una estrategia competitiva híbrida, seleccionada principalmente por ser una estrategia que permite ganar cuota de mercado, lo que resulta muy importante al momento de ingresar a estos. Si bien todos han basado su estrategia en entregar un producto de valor a precios relativamente bajos, el grado de utilización de la misma varía de un país a otro, es así como Argentina ha utilizado un mayor grado de diferenciación a través de su cepa Malbec, Sudáfrica ha dado énfasis principalmente a su Biodiversidad, por su parte Australia se ha enfocado en obtener un

posicionamiento con base en la calidad , diversidad y valor , con distintas estrategias para atender a distintos segmentos, llegando hoy en día a ser reconocidos por un buen “value for Money” o una buena relación precio- calidad.

En un lugar diferente encontramos a los productores de vinos del Viejo mundo como Francia, Italia y España, y un destacado productor del Nuevo mundo como Nueva Zelanda. Los dos primeros reconocidos por su tradición vitivinícola y gran calidad de sus vinos, dirigidos principalmente al sector Premium lo que les permite tener un precio superior, aunque como estrategia competitiva Francia tiene mayor grado de diferenciación que Italia. El caso de los vinos Españoles es diferente al de sus pares franceses e italianos, el vino español es considerado como un vino de calidad y tradición, los cuales han mejorado en valor siendo reconocidos por la prensa internacional aunque su precio es cercano al de los vinos del Nuevo mundo .El lugar que ocupan los vinos de Nueva Zelanda encuentra respuesta en su estrategia de diferenciación con un enfoque al sector Premium y sostenida principalmente en la cepa Sauvignon Blanc. Gracias a este grado de diferenciación ha conseguido obtener un precio superior.

En la actualidad, tal como se demuestra en la matriz, la industria vitivinícola chilena se encuentra frente a un gran número de competidores. A lo que se suma los problemas de rentabilidad que tiene actualmente la industria de vinos de Chile marcados por el bajo precio del dólar durante el periodo 2010/ 2013, por un aumento en el costo de la mano

de obra y por un alza en el valor de la energía lo que se transmite automáticamente en el precio de los insumos como lo son botellas, corchos, etiquetas, etc. Lo anterior nos revela que la de vinos de Chile no cuenta con una posición competitiva exitosa, ya que de su combinación entre precio y valor percibido no se obtiene una posición competitiva mejor respecto a sus competidores y tampoco niveles de rentabilidad superiores.

Además una estrategia Híbrida en la cual el consumidor percibe el producto como el más barato y a la vez el con mayor valor, solo es exitosa cuando se es capaz de comprender las necesidades de los consumidores y proporcionarles el mejor producto, pero además de tener la capacidad de disponer de bases que permitan mantener o reducir los costes de forma tal de transmitir este resultado en el precio final, y que esto a su vez sea difícil de imitar. Se debe ser líder en costos para lograr sostener esta estrategia en el largo plazo sin perder la rentabilidad de forma tal de ganar ventaja competitiva. Aspectos que claramente no presenta la industria vitivinícola de Chile en la actualidad, ya que se ha visto fuertemente afectada por no lograr mantener bajos sus costes de mano de obra y energía, efectos importantes sobre la rentabilidad y también a la posición cercana de países como Argentina Sudáfrica y Australia quienes utilizan una estrategia competitiva similar. Todo lo anterior invita a mejorar la estrategia competitiva actual sustentada en los vinos de buena calidad a bajos precios.

El cambio de estrategia competitiva para superar los problemas de rentabilidad, es algo de lo que la industria vitivinícola de Chile esta consiente, y es lo que ha intentado plasmar con la creación del plan estratégico 2020. Chile debe optar por una estrategia que le permita mejorar su posicionamiento competitivo, y lograr desplazarse hacia arriba y a la derecha, lo que significaría buscar un aumento del valor percibido que nos permita obtener mejores precios, razón por la cual una estrategia de diferenciación seria la correcta y es donde algunos expertos en el área espera que se apunte. El seguir una estrategia de diferenciación permitiría a la industria vitivinícola e Chile obtener una posición competitiva igual o superior a la de Argentina y cercana a la de los vinos Españoles, sin embargo es un cambio que provocara efectos a largo plazo, pero finalmente a donde chile debe apuntar para solucionar sus problemas. El conocer la posición actual de los vinos chilenos y tener a los competidores relevantes bajo vigilancia resulta ser clave en este proceso de encontrar la ruta estratégica de éxito adecuada y aplicarla de forma tal de ganar una nueva posición competitiva y obtener de esta una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

#### 4.3.1.1 Información sobre los competidores

- **Francia** pertenece al Viejo Mundo, Con una larga historia y tradición vitivinícola, Larga trayectoria como mayor Productor de vinos a nivel mundial recientemente superado por Italia, es el país con mayor consumo a nivel mundial. En términos de exportación de vinos Francia ocupa el tercer lugar en volumen y el primero en valor. Actualmente Francia es el quinto mayor proveedor de vinos importados por el mercado de Estados Unidos en términos de Volumen y el segundo en términos valor. Tiene una participación del 10% del mercado de vinos de USA en términos de volumen y es el Tercer proveedor de vinos embotellados en este mercado en términos de volumen y el segundo en valor. Considerados como vinos lujosos de gran calidad y tradición. Ocasiones formales y celebraciones especiales, sus variedades destacadas en Estados Unidos son Pinot Noir y Chardonnay

La promoción a las exportaciones de los vinos franceses está a cargo de la French Wine Society quien tiene como misión promover la calidad y diversidad de los vinos franceses educando al público acerca de sus riquezas nacionales y regionales, su cultura y filosofía de vida, sus riquezas culinarias y vitivinícolas.

Las Actividades en Estados Unidos: Realización de Catas de vino, cenas y conferencias, foco en educar al público general, sommeliers, personal de restaurantes y tiendas especializadas. Trabaja conjuntamente con la embajada en

la organización y promoción de eventos, y utiliza medios locales como Washington Post y revistas especializadas como Wine Spectator. (todovinos, 2013)

- **Italia:** Perteneciente al viejo mundo, gran historia y tradición vitivinícola, el año 2012 se transformo en el mayor productor de vinos a nivel mundial, es el tercer mercado de consumo de vino a nivel mundial. Es el primer exportador en términos de volumen y segundo en términos de valor. Actualmente Italia es el mayor proveedor de vinos importados por el mercado de Estados Unidos en términos de volumen y valor. Tiene una participación de un 25% del mercado de USA en términos de volumen y es el primer proveedor de vino embotellado tanto en términos de volumen como valor. Son Considerados como vinos de gran calidad y tradición, sienten orgullo al consumirlo, se utilizan Ocasiones formales y celebraciones especiales, sus variedades destacadas en Estados Unido son Pinot Gris, Grigio y Moscato

La promoción las exportaciones de vinos Italianos está en manos de la ICE Agencia Italiana de promoción al comercio. La que tiene como objetivo la promoción a las exportaciones, las oportunidades de negocios y la cooperación industrial entre las compañías italianas y extranjeras. La promoción de los vinos Italianos en el Mercado de Estados Unidos está a cargo de la Comisión Italiana de comercio, Comida y Vino, organismo dependiente del gobierno italiano.

Actividades en Estados Unidos: Ofrecen a los consumidores material publicitario con el objetivo de educar al consumidor americano a través de la difusión de las bondades y beneficios de los vinos italianos. (todovinos, 2013)

- **España**: Pertenece al Viejo mundo, país de tradición e historia vitivinícola, actualmente es el tercer productor de vinos a nivel mundial y el noveno mercado de consumo. Es el segundo mayor exportador a nivel mundial en términos de volumen y el tercero en términos de valor. Actualmente España es el sexto proveedor de vinos importados por el mercado de Estados Unidos en términos de volumen y valor. Tiene una participación de un 7% del mercado de USA en términos de volumen y es el sexto proveedor de vino embotellado tanto en términos de valor. Son considerados como vinos de gran tradición y calidad media. se utilizan en Ocasiones formales e informales. Sus variedades destacadas en Estados Unidos son Cabernet Sauvignon y Merlot

La promoción de las exportaciones de los vinos Españoles está en manos de ICEX (España exportación e inversiones), este organismo está encargado de “promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto, así como atraer inversiones exteriores a España” (winesfromSpain, 2013) Para la promoción del vino Español en los mercados internacionales ICEX creó Vinos de España o

Wines from Spain. Si bien España posee otros organismos de promoción regionales genéricos como lo son Rioja y vinos de Jerez, Wines from Spain ha logrado una presencia cohesiva. Los mercados claves son: Estados Unidos, Alemania, Países bajos, Reino unido, suiza, Suecia, Japón, Canadá, resto de Europa, América latina y Asia.

Actividades en Estados Unidos: las actividades de promoción se llevan a cabo son la participación en ferias para búsqueda de distribuidores, ferias para mostrar vinos españoles en busca de importadores, feria para prensa, consumidores y comercio. Actividades con la prensa mediante congresos y plataformas digitales, festivales y pabellones informativos con degustaciones culinarias, degustaciones de vinos y seminarios presentados por expertos dirigidos a los consumidores y al comercio.

- **Nueva Zelanda:** Pertenece al nuevo mundo, ocupa la posición número 15 a nivel mundial en términos de producción. Es el noveno exportador a nivel mundial en términos de volumen y el octavo en términos de valor. Actualmente Nueva Zelanda es el séptimo proveedor de vinos importados por el mercado de Estados Unidos en términos de volumen y valor. Tiene una participación de un 3% del mercado de USA en términos de volumen y es el séptimo proveedor de vino embotellado en términos de volumen y el sexto en valor. Su posicionamiento es

en el sector súper Premium, buscando atender nichos de mercado. Sus variedades destacadas en Estados Unidos son Sauvignon Blanc y Pinto Noir

La promoción de las exportaciones de los vinos Neozelandeses a nivel local e internacional están a cargo de New zeland winegrowers, como también lo están servir como plataforma de marketing global para los vinos de Nueva Zelanda y la entrega de información acerca de las prioridades y oportunidades presentes en la industria. Actividades en Estados Unidos: Participación en ferias, actividades en on trade, Promociones en puntos de venta, clip pings de prensa, relaciones públicas, eventos y material promocional. (www.nzwine.com, 2013)

- **Australia:** Pertenece al nuevo mundo, Es el sexto productor a nivel mundial y el decimo mercado de consumo. Es el quinto mayor exportador en términos de volumen y el cuarto en valor. Actualmente Australia es el segundo mayor proveedor de vinos importados por el mercado de Estados Unidos en términos de volumen y el tercero en valor. Tiene una participación de un 17% del mercado de USA en términos de volumen y es el segundo proveedor de vino embotellado en términos de volumen y el tercero en valor. Considerados como vinos populares, “Good value for Money” y reconocimiento a una mejora el último tiempo. Se utilizan en Ocasiones informales y sus variedades destacadas en Estados Unidos son Chardonnay, Syrah y Shiraz

La promoción del vino Australiano en otros mercados está representada por Wine Australia. Wine Australia “promueve la calidad, la diversidad y el valor del vino Australiano mediante una serie de iniciativas de marketing tanto e Australia como en el extranjero, para apoyar las estrategias de los productores en los mercados claves” El objetivo de marketing de Wine Australia es “recuperar el entusiasmo por el vino Australiano y evolucionar el posicionamiento hacia una mayor percepción de calidad, diversidad(estilo, región, lugar , historia) y valor” (www.wineaustralia.com).Actividades en Estados Unidos: actividades de promoción mediante 4 estrategias de marketing: inversión en educación comercial, Relaciones publicas dirigidas, eventos de comercio, al consumidor y de promoción, colaboración con organismos gubernamentales australianos para promoción y actividades de colaboración con Turismo Australia.(Wine Australia)

- **Argentina:** Pertenece al Nuevo Mundo, es el quinto productor a nivel mundial y el octavo mercado de consumo. Es el octavo mayor exportador de vinos a nivel mundial en términos de volumen y noveno en términos de valor. Actualmente Argentina es el tercer proveedor de vinos importados por el mercado de Estados Unidos en términos de volumen y el cuarto en valor. Tiene una participación de un 14% del mercado de USA en términos de volumen y es el quinto proveedor de vino embotellado en términos de volumen y el cuarto como valor.

Considerados como vinos populares, amigables para acompañar la cena. “Good value for Money”. Se utilizan en Ocasiones informales, sus variedades destacadas en Estados Unidos son Malbec y Cabernet Sauvignon

La promoción de las exportaciones de los vinos Argentinos está en manos de la embajada de Argentina. La promoción del vino Argentino es llevada a cabo por Wines of Argentina , su misión es “colaborar en la consolidación de Argentina entre los principales países exportadores de vino del mundo y contribuir al éxito global de la industria vitivinícola argentina a través de la construcción de la marca “VINO ARGENTINO”, procurando elevar la percepción positiva en el *trade*, los líderes de opinión y los consumidores” Actividades en Estados Unidos: las actividades de promoción que se realizan son principalmente la presencia en ferias y eventos de vino que incluyen gastronomía y tango, una gran presencia en medios sociales y revistas especializadas ([www.winesofargentina.org](http://www.winesofargentina.org))

- **Sudáfrica:** Pertenece al Nuevo Mundo, es el octavo productor a nivel mundial y el decimotercer mercado de consumo. Es el séptimo mayor exportador en términos de volumen y el decimoprimerero en términos de valor. Actualmente Sudáfrica tiene una participación de un 2% del mercado de USA en términos de volumen. Sus variedades destacadas en Estados Unidos: Cabernet Sauvignon , Syrah y Shiraz

La promoción de las exportaciones de los vinos sudafricanos está en manos de Wines of South África, representa a todos los productores sudafricanos que exportan sus vinos. Y su objetivo principal es “promover la exportación de todos los vinos sudafricanos en los mercados clave” y su misión es “contribuir al éxito global de la industria de vinos sudafricana, a través de la construcción de la marca South África” Actividades en Estados Unidos: para promover el crecimiento en valor de la industria vitivinícola sudafricana , wines of south áfrica participa en diferentes ferias de comercio, se promueve el turismo, se organizan seminarios de marketing con los miembros, compradores e importadores , se lleva a Sudáfrica prensa especializada a conocer la belleza física y patrimonio cultural de sus viñedos. Presencia en medios como blogs ([www.wosa.co.za/](http://www.wosa.co.za/))

#### 4.3.2 Posicionamiento de los vinos chilenos en el mercado de EE.UU

Para realizar un cambio en el posicionamiento o un reposicionamiento de los vinos Chilenos en un mercado en particular, se debe conocer la percepción que los clientes tienen sobre los vinos de Chile y cuál es el posicionamiento de estos en relación a los vinos de la competencia. Información que junto a las características del mercado y las oportunidades que este nos pueda entregar servirán para seleccionar la estrategia adecuada para alcanzar el posicionamiento esperado.

##### 4.3.2.1 Posicionamiento esperado del Vino chileno en el mercado de EE.UU

Uno de los mercados objetivos de la industria vitivinícola chilena y el de más importancia según el plan estratégico de la industria al 2020 es Estados Unidos. La importancia de este mercado radica en su enorme tamaño, su gran potencial de crecimiento y potencial venta de vinos finos, además de ser un mercado con una madurez media y con una gran cantidad de consumidores de tipo aspiracional.

El posicionamiento que busca la industria chilena en este mercado es exactamente el mismo que busca en cada uno de sus mercados meta y a nivel mundial. Chile aspira a ser reconocido como “el productor número 1 de vinos Premium, sustentables y diversos del nuevo mundo”. Para lograr este posicionamiento en el mercado de los Estados Unidos la

industria vitivinícola chilena seguirá los lineamientos estratégicos presentados en el plan 2020, pero adaptando las variables de marketing mix según las características de este mercado.

#### 4.3.2.2 Posicionamiento inicial de los vinos chilenos en EE.UU.

Tal como sabemos el éxito exportador de la industria vitivinícola Chilena comienza en la década de 1990. Es en este periodo donde las viñas chilenas para ingresar al mercado estadounidense utilizaron una estrategia que consistía en ofrecer un vino bueno y barato, con una oferta de escasa diferenciación y bajos precios. Al utilizar esta estrategia consistente en ofrecer vinos de calidad media a un precio menor al de sus competidores, provoco que la mayoría de los consumidores estadounidenses solo logran percibir y asociar la imagen de los vinos chilenos a los precios bajos, considerándolo como un vino aceptable pero solo para uso corriente.

Es así como entre la década de 1990 y en la primera década del 2000 los vinos chilenos han estado asociados a productos de buena calidad a bajo precio.

#### 4.3.2.3 Posicionamiento actual de los vinos chilenos en EE.UU.

Un estudio realizado el año 2012 por la agencia Wine Intelligence, el cual buscaba conocer el posicionamiento de los vinos chilenos en el Mercado de los Estados Unidos nos entrega información sobre la imagen actual, tanto de Chile como de sus vinos en este mercado. Información muy importante ya que para alcanzar el posicionamiento esperado al 2020, es necesario trabajar sobre lo que hoy en día existe en la mente del consumidor meta

##### 4.3.2.3.1 Imagen de Chile como país para el mercado de EE.UU

El consumidor de los Estados Unidos describe y asocia a Chile principalmente como un país de América del sur, de cultura hispana, conocido mundialmente por su cordillera de los Andes, por sus comidas, frutas y mariscos, y su clima. Pero sobre todo fue descrito como un país de vinos, tal como lo demuestra la figura N°7 (en la cual el tamaño de la palabra representa la cantidad de menciones que hicieron los consumidores), siendo el vino el atributo más representativo de Chile para los Consumidores Estadounidenses entrevistados. Tal como lo demuestra el resultado de este estudio los vinos chilenos siguen siendo el producto Chileno embajador por excelencia en este mercado

Figura N° 7 Asociaciones del Consumidor de USA con Chile.

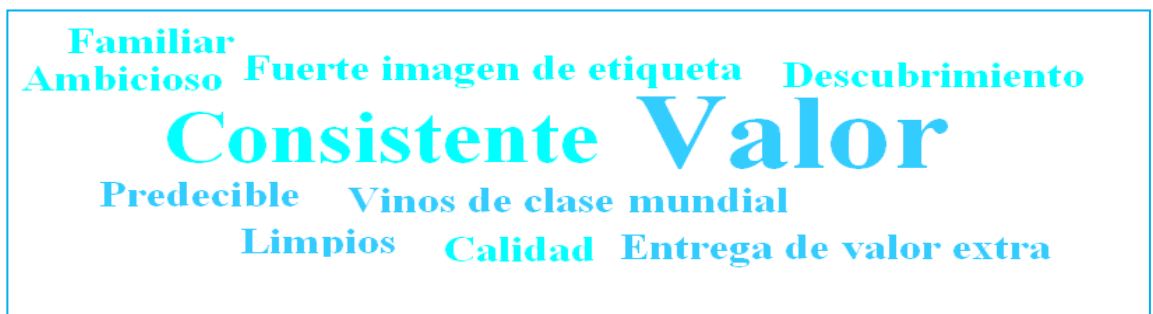


Fuente: Elaboracion Propia Adaptado Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

#### 4.3.2.3.2 Imagen de los vinos Chilenos para el mercado de EE.UU

La imagen que tienen actualmente los vinos Chilenos para los expertos del mercado de Estados Unidos esta principalmente asociada a el valor, la consistencia<sup>33</sup>, la fortaleza de imagen de sus etiquetas y sus conocidas variedades, siendo el valor la principal razón de compra según estos, como se aprecia en la figura N°8 . Estos mismos consideran que los vinos Chilenos sufren de una propuesta clara de diferenciación más allá del valor

Figura N° 8 Descripción de los vinos Chilenos según el Comercio.



Fuente: Elaboracion Propia adaptado de Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

<sup>33</sup> Consistente: “se dice de un vino, equilibrado, firme, denso y rico en materia”  
<http://www.diccionariodelvino.com/>.

Para los consumidores del mercado de los Estados Unidos, la imagen de los vinos Chilenos tiene relación principalmente con los conceptos de un vino bueno, delicioso, de gran sabor, asequible y barato, asociados y reconocidos principalmente por sus cepas tintas y evaluados por estos mismos como vinos de una muy buena relación Precio-Calidad mundialmente posicionados en la categoría “Good value for Money”. Tal como se aprecia en la figura (x).

Figura N° 9 Descripción del Consumidor de USA acerca de los vinos Chilenos.

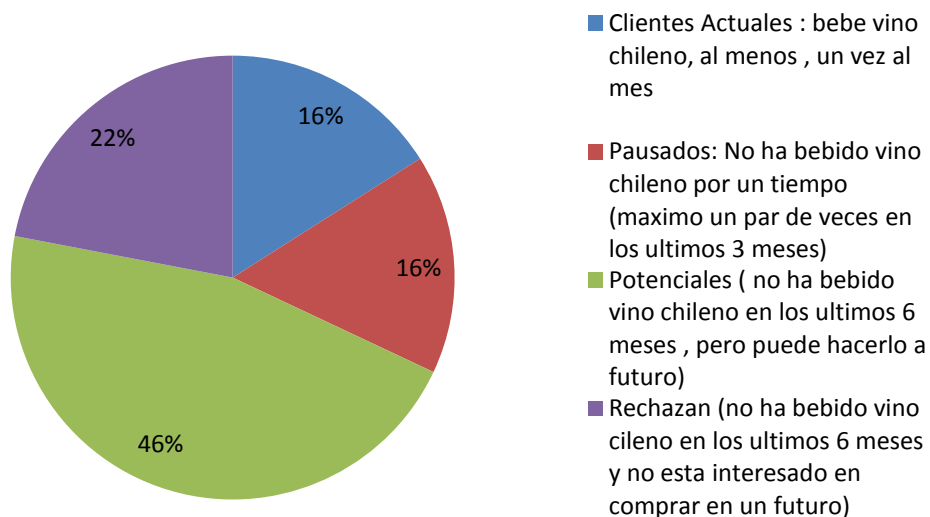


Fuente: Elaboracion propia adaptado de Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012).

#### 4.3.2.3.2.1 Imagen de los vinos chilenos para los diferentes segmentos de consumidores del mercado de EE.UU

Actualmente el vino Chileno cuenta con cuatro diferentes segmentos de consumidores en el mercado de Estados Unidos, el primer segmento corresponde a los clientes habituales quienes representan un 16 % del total, el segundo corresponde a los consumidores que no han consumido vinos chilenos en algún tiempo, pero han consumido un par de veces los últimos tres meses con un 16 % , el tercer y mayor segmento con un 46 % del total corresponde a consumidores potenciales, quienes no han consumido vinos chilenos en los últimos seis meses pero podrían comprar en un futuro y por ultimo nos encontramos con quienes no han consumido vinos chilenos en los últimos seis meses y que no están dispuestos a comprar en un futuro.

Grafico N° 46 Segmentos de consumidores de vinos Chilenos.



Fuente: Del informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

- Consumidores habituales

- ¿Quiénes son? Hombres un poco mayores al promedio de entrada al consumo de vinos, son consumidores frecuentes y con un gran interés en el vino, con un alto gasto en compra de vinos principalmente en bar y restaurantes. Para ellos el vino es un hobby y un trago social
- ¿Que beben? Son grandes bebedores de vinos tintos, disfrutan de una amplia gama de variedades y países distintos, experimentan mucho al momento de la elección especialmente en diferentes precios y gran parte de ellos busca probar nuevos vinos en el On trade.
- ¿Qué relación tienen con Chile? Consumen más de otros países de origen que de Chile, disfrutan de los Cabernets Chilenos y en cierta medida de los Merlot y Pinot Noir, no tienen asociaciones con los vinos blancos chilenos, ven a los vinos chilenos como de buen valor en vinos tintos.
- ¿Cómo ven los vinos Chilenos? Lo consideran como un vino accesible, muy asociado a lo rural y rustico incluso algunos lo relacionan y describen como sexy. Relacionado y utilizado en comidas relajadas y al aire libre, aunque algunos también lo ven como sofisticado y elegante.

- Consumidores pausados

- ¿Quiénes son? Segmento masculino con una renta levemente sobre la media, beben frecuentemente y están más interesados en el vino que el promedio, pero menos que los clientes habituales. Para ellos el vino es un estilo de vida, disfrutan beber acompañado de comidas y ocasiones sociales más formales o relajadas.
- ¿Que beben? son grandes bebedores de vinos tintos de un amplio repertorio de distintas variedades y países o regiones de origen , son más cerrados a probar lo que no les es familiar, son bebedores sociales por lo que se ven influenciados a beber vino de acuerdo al ambiente y la elección pasa por alguna recomendación de un amigo.
- ¿Qué relación tienen con Chile? Han bebido vinos chilenos pero no son sus favoritos, lo ven como de un vino de gran valor, principalmente para beber en casa, a la mayoría le gusta el sabor y consideran a Chile como un país naciente.
- ¿Cómo ven los vinos Chilenos? Los consideran como vinos con tradición, muy asociado al aspecto rústico, evalúan a los vinos chilenos como poco dulces y poco ácidos

- Consumidores potenciales

- ¿Quiénes son? Son el segmento más joven dentro de los bebedores de vino, beben un poco menos que el promedio de los consumidores y también tiene menor conocimiento sobre este. Además son muy aventureros pero más conscientes que el promedio en cuanto a los precios.
- ¿Que beben? Al ser bebedores menos experimentados tiene n un repertorio reducido, tiene poco conocimiento de los países exportadores de vino solo asocia a Francia. El perfil de este segmento hace que sus decisiones sean más influenciables por recomendaciones críticos o escritores de vinos o por el atractivo de diseño de la etiquetas.
- ¿Qué relación tienen con Chile? Tienen muy poco conocimiento de Chile y los vinos chilenos, no tienen una idea clara de Chile como país y además los vinos de Chile no aparecen en su repertorio a pesar de haber oído hablar de ellos.
- ¿Cómo ven los vinos Chilenos? Chile como país carece de connotaciones fuertes, se asocia como un país latino y vibrante muy cercano a lo rural.

- No están interesados en ser consumidores
  - ¿Quiénes son? Son los consumidores con baja frecuencia, principalmente son un Segmento femenino mayor que el promedio y con ingresos por debajo de la media, son consumidores poco aventureros, no se involucran y son los que menos gastan tanto en off premise y on premise
  - ¿Que beben? Pequeño repertorio de marcas según país, variedad u origen. Principalmente consumen vinos domésticos o provenientes de Italia o Francia
  - ¿Qué relación tienen con Chile? Tienen una percepción de baja calidad sobre los vinos chilenos, donde un gran porcentaje no compraría vinos de Chile independientemente del precio. Las principales razones para no comprar vino chileno es por falta de conocimiento o visibilidad de estos.

Considerando a las personas que no son consumidores de vinos chilenos y que no están interesadas en comprar en un futuro, las principales razones por las cuales no compraría son que no conocen lo suficiente los vinos de Chile, no han escuchado recomendaciones de ellos, no ven muy a menudo vinos chilenos en los restaurantes y no han visto muchos vinos chilenos en las tiendas de vino.

Grafico N° 47 Razones para no consumir Vinos Chilenos.



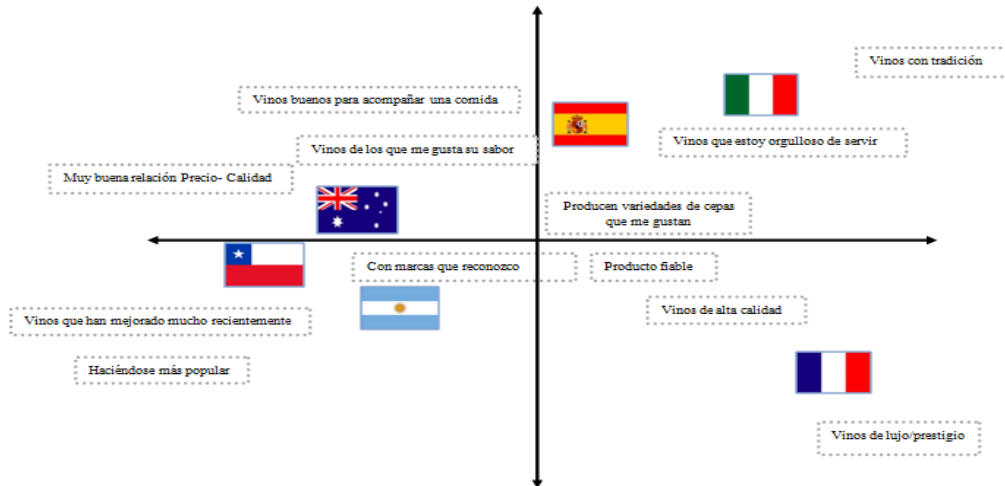
Fuente: Del informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

#### 4.3.2.3.2.2 Imagen de los vinos chilenos v/s la competencia según el mercado de EE.UU

La investigación realizada por la Wine intelligence a los consumidores de los Estados Unidos, también dio a conocer el valor de los vinos Chilenos frente a la competencia según los entrevistados, quienes declararon principalmente que los vinos Chilenos se están haciendo cada vez más populares y conocidos al igual que los vinos Australianos y argentinos, además son considerados como vinos de una muy buena relación Precio-Calidad solo superados por los Australianos, también dan un gran reconocimiento al vino Chileno ya que consideran que han mejorado mucho últimamente solo superados por sus pares australianos. En menor medida los vinos chilenos son también reconocidos por el consumidor de este mercado por el sabor de estos y por ser amigables para acompañar comidas obteniendo un reconocimiento inferior a la media del total de competidores, pero superando a los vinos argentinos y españoles. (Ver anexo N° 17)

En relación con los aspectos negativos sobre la imagen que tienen los consumidores de Estados Unidos sobre los vinos de Chile, son considerados como un país productor de vinos con poca tradición y lejos de ofrecer una categoría Premium, además consideran que los vinos chilenos se encuentran lejos de ser vinos de alta calidad y no todos lo consideran como un producto fiable, también estos consumidores consideran que los vinos chilenos no poseen muchas marcas reconocidas. Cada uno de estos aspectos se puede apreciar en la figura N° 10,

Figura N° 10 Mapa Perceptual valor vinos chilenos vs competidores



Fuente: Del informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

En este mapa perceptual se observa la cercanía de los vinos chilenos con los vinos del nuevo mundo como lo son Australia y Argentina, todos reconocidos como vinos de buena relación precio - calidad y se observa también la distancia que se tiene con los países productores de vino del Viejo mundo sobre todo con Francia e Italia quienes son considerados por los entrevistados como productores de vinos de calidad, tradición y provocan un orgullo sobre los consumidores al servir una copa de uno de ellos.

#### 4.3.2.3 Ocasiones de uso o consumo de vinos

En relación a las ocasiones de uso o consumo de un vino, la imagen que tiene el consumidor Estadounidense sobre los vinos Chilenos lo asocia principalmente a un vino de uso para ocasiones informales en casa y/o en bares y restaurant. En el mapa perceptual presente en la figura N° 11, se aprecia la cercanía que tiene tanto con Argentina como España también considerados como vinos para ocasiones más informales y la lejanía que existe con los vinos Franceses quienes mayoritariamente son considerados como vinos para ocasiones Formales tanto en casa como fuera de esta en bar y restaurants, especiales para celebraciones. (Ver anexo N° 18)

Figura N° 11 Mapa perceptual Ocasiones de uso vinos chilenos vs competidores

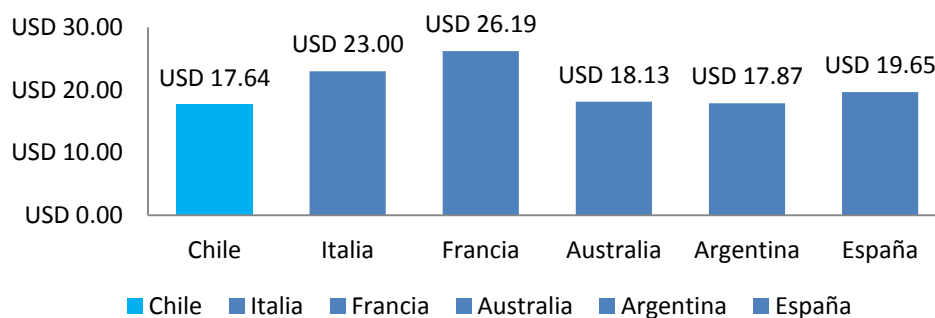


Fuente: Del informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

#### 4.3.2.3.3.1 Precio máximo a pagar por un vino chileno en canales de distribución.

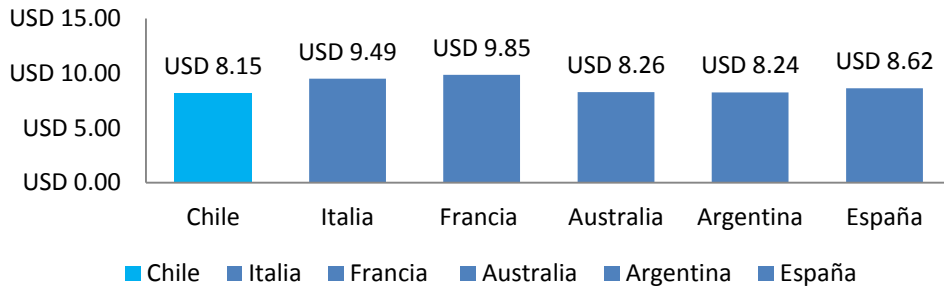
Otro aspecto a considerar es el precio máximo que pagaría una persona por un vino chileno ya sea en el Off premise (Supermercados o tiendas de vino) o en On premise (Bares, restaurantes, etc.). Un consumidor Estadounidense estaría dispuesto a comprar un vino Chileno en algún canal off premise por un precio máximo de US\$ 17,64 siendo este el precio medio más bajo entre los competidores. De forma similar el consumidor de este mercado estaría dispuesto a pagar por una copa de vino chileno en un bar o restaurante como precio máximo unos US\$8,15 siendo nuevamente el país con percepción de precios más bajos tal como se aprecia en la figura N° 12.

Grafico N° 48 Precio máximo a pagar por una botella de vino Chileno en el Off trade



Fuente: Del informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

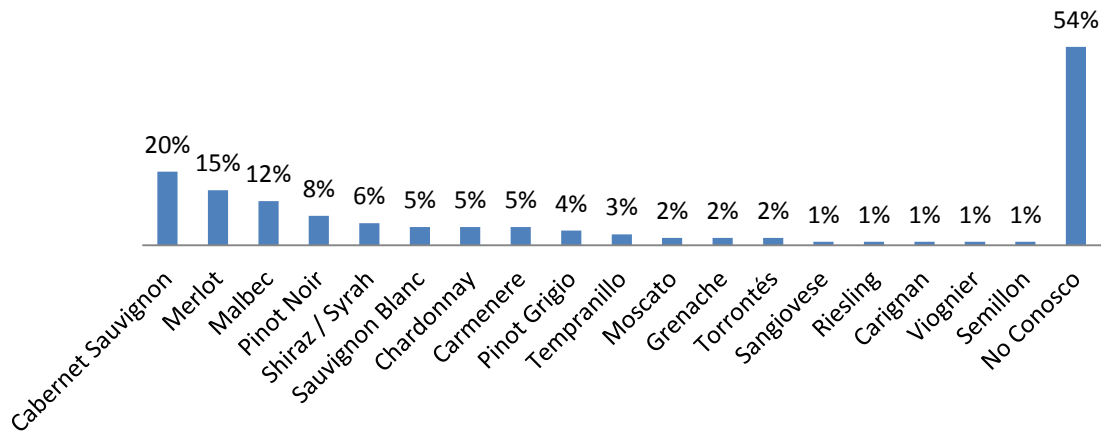
Grafico N° 49 Precio máximo a pagar por una copa de vino Chileno en el on trade.



Fuente: Del informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

En cuanto a las variedades que el consumidor Estadounidense asocia con los vinos Chilenos, tal como lo indica la figura (x) podemos apreciar una mayor asociación con las cepas Cabernet Sauvignon, Merlot y Malbec, con menor grado pero con una asociación de un 8% se encuentra el Pinot Noir. También podemos observar la baja asociación que tienen la Cepa Carmenere y todos los vinos blancos Chilenos, siendo él con mayor asociación el Sauvignon Blanc, el cual solo le es familiar al 5 % de los consumidores entrevistados.

Grafico N° 50 Asociación de Vinos chilenos con sus cepas.



Fuente: Del informe Wines of Chile in the USA (Wineintelligence, 2012)

#### 4.3.3 Estrategias para lograr el reposicionamiento en el mercado de Estados Unidos.<sup>34</sup>

Las estrategias para alcanzar el posicionamiento en el mercado de Estados Unidos están lideradas por Wines of Chile y son apoyadas por ProChile, se desarrollan mediante una planificación anual con miras al 2020, donde ambas instituciones participan. Desde que Wines of Chile abrió sus oficinas en USA el año 2009 la estrategia y el foco sobre el cual se ha trabajado ha sido comunicar y entregar un mensaje sobre la calidad, diversidad y valor de los vinos Chilenos en cada uno de sus segmentos de precio. Resultado de esto ha sido un aumento en los medios impresos, se ha dado a conocer la calidad de los vinos Chilenos a través de mensajes que hablan sobre vinos bien elaborados de distintas regiones dando enfoque a vinos con precio promedio de US\$ 20 , además se ha progresado en la educación de sommeliers , mejorando el material educacional que se le entrega al gremio de Sommeliers y se logro que la conversación sobre los vinos chilenos se base en sus Terroir, destacando su calidad y diversidad.

Actualmente Wines of Chile reconoce que el mensaje de calidad, diversidad y valor es demasiado genérico y que no tiene un impacto a nivel de comercio, ya que estas palabras podría utilizarlas cualquier región productora de vinos. También está al tanto que la base de sus clientes habituales está envejeciendo, que necesita mejorar su presencia en el On trade, que solo un 8 % de los vinos chilenos vendidos en este mercado está sobre los US\$ 12, que debe equiparar en cierta medida el nivel de exportaciones de vinos tintos y

---

<sup>34</sup> (US Proposal 2014, 2012)

blancos, ya que el año 2011 el 79% del total exportado correspondía a variedades tintas, todos elementos a mejorar para lograr el posicionamiento esperado al año 2020. Es por lo anterior que wines of Chile desde la creación del plan estratégico el año 2010 ha estado trabajando y basando sus estrategias en el logro de este posicionamiento y creación de una categoría para los vinos Chilenos. La planificación y elaboración de estrategias han sido prácticamente las mismas hasta 2013 y es muy probable que este año a año hasta el 2020 contenga objetivos muy similares, siempre considerando ajustes, ya que las estrategias para alcanzar el posicionamiento esperado son a largo plazo, razón por la cual año a año se trabajara para lograr este objetivo.

La estrategia de WoC para el mercado de Estados Unidos el año 2013 tuvo como misión “incrementar la imagen de los vinos chilenos en el mercado de Estados Unidos, influyendo en medios claves de comunicación, sommeliers y compradores, con el fin de mejorar las calificaciones, recomendaciones de expertos y exposición”. El foco principal o target son los medios de comunicación críticos del vino, Sommeliers y compradores claves del On trade y Off trade. Considerando como ciudades foco Nueva York, San Francisco, Miami, Washington DC y Chicago en On premise.

Las actividades de marketing están segmentadas en base a dos objetivos principales, como lo son el mejorar las calificaciones y apariciones en medios de comunicación claves, y el aumentar la penetración de vinos en canales On y Off trade.

- **Mejorar las calificaciones y apariciones en medios de comunicación claves:**

- Se propone controlar los envíos de vinos a medios claves de evaluación. Debido al gran número de envíos de vinos Inferiores a los medios claves para evaluación, se propone la revisión previa para nuevos envíos, solo considerando aquellos que superan los US\$ 12 precio retail. De forma tal de tener relativamente controlado los posibles resultados Wine advócate y en menor medida en Tanzer, y dar un empuje a las viñas e importadores en Wine spectator y Wine enthusiast.
- Actividades principales con el fin de mejorar las apariciones en medios claves  
Se realizara una inversión de medios focalizada en mejorar la cobertura de prensa y comercio, el desarrollo de publrreportajes en medios claves, en la realización de catas especializadas y viajes de familiarización o FAM trips. Para el logro de estos objetivos se realizaran los siguientes puntos
  - Se trabajara con canales como ISANTÉ y Snooth para desarrollar programas que conecten a Chile con el On trade y consumidores, utilizando estas redes para educar a la gente acerca del vino chileno.
  - Se realizara la cata The Beautiful South, la cual surge de una alianza de Wines of Chile con Wines of Argentina y Wines of South Africa. Es la primera vez que se realizara un evento de este tipo en Estados Unidos al

trabajar de forma conjunta aumenta la exposición. Además se utilizaran blogs como vino cellar y redes sociales como twitter facebook para aumentar y mejorar presencia de vinos chilenos en línea. Y mejorar la comunicación con consumidores y medios de comunicación, dándole dinamismo a la comunicación en ambas direcciones.

- Los publlirreportajes estarán centrados en temas importantes y actuales incluyendo: Sauvignon Blanc de zona costera, Cabernet Sauvignon de los Andes, Mezclas de valles (Carmenere, Cabernet Sauvignon).Para reportajes especiales se utilizaran cepas como Carignan y Syrah.

- **Aumentar penetración de vinos en canales On y Off trade.**

- Se propone dar énfasis a los vinos con un precio retail superior a los US\$ 12 , de tal forma mejorar la participación de los vinos Chilenos en este segmento de precios, ya que hoy en día solo el 8 % del total de vinos chilenos vendidos en este mercado supera los US\$ 12 precio retail. Se pondrá foco en promover los principales productos de las viñas y las cepas con mayor venta como: Sauvignon Blanc, Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Pinot Noir, Carmenere y ensamblajes tintos. Además se

buscara crear interés en las cepas especiales como Carignan y Syrah, especialmente con sommeliers.

- Con el fin de promover los vinos chilenos y aumentar la penetración de estos en ambos canales se realizaran actividades como Degustaciones para el comercio, Catas de sommeliers, programas embajadores con utilización de expertos con el fin de construir relaciones a largo plazo , se realizaran viajes de cobertura o familiarización para sommeliers y prensa, se participara en ferias junto a PROCHILE para promover el vino chileno en los mercados clave On premise ,y se realizaran publrreportajes de comercio.

-

- o Se utilizara el programa embajadores: es la capacidad de proporcionar un experto de nuestra marca al mercado, sirve para construir relaciones a largo plazo con los clientes claves y para ampliar la distribución, educar al comercio y los consumidores, y promocionar los vinos Chilenos.
- o Se trabajara en la educación para sommeliers contando con la colaboración de Guild of Sommeliers institución a cargo del entrenamiento de sommeliers en USA , se realizaran cinco educacionales

- Se realizaran viajes de Familiarización para miembros de medios claves de la industria del vino, para clientes de cuentas de programa embajadores y para sommeliers ganadores del concurso Wines of Chile test
  
- Se trabajara en conjunto con Pro chile en los mercados claves en los temas relacionados al on trade. Se participara de eventos como el West Coast Fancy Food show en San francisco, Natural Food show en los Angeles entre otros, con el fin de dar a conocer los vinos Chilenos.

#### 4.3.4 Oportunidades de mercado para lograr reposicionamiento del vino chileno en los Estados Unidos

El mercado de los Estados Unidos presenta diferentes oportunidades que le permitirán a la industria vitivinícola chilena ir tras el posicionamiento esperado, estas oportunidades surgen desde distintos aspectos como lo son las características de los consumidores del mercado de los Estados Unidos, la percepción que estos tienen sobre los vinos chilenos y el posicionamiento actual en este mercado y de la capacidad de la industria vitivinícola chilena para aprovechar al máximo la gran diversidad de cepas y variedades de vinos con los que cuenta.

- Chile posee una gran variedad y estilos de vino, de los cuales existen algunos que presentan mejores oportunidades con el fin de alcanzar las metas establecidas al año 2020. Tres variedades son las que presentan por distintos motivos mejores oportunidades, el Cabernet Sauvignon, Carmenere y Sauvignon Blanc.
- Cabernet Sauvignon: variedad de mayor producción en Chile, se encuentra dentro de las dos variedades más vendidas en Estados Unidos y es la primera de las tintas. Además Chile ha logrado construir una reputación de buen valor y consistencia en esta variedad y es considerada por profesionales del área como la variedad más fuerte en el nivel entrante de precios Premium (menos de us\$16).

- Carmenere: Considerada como una variedad Chilena, se puede utilizar como un cepa distintiva del resto como lo ha hecho argentina con el Malbec, cepa con gran atractivo para segmentos Premium y aventureros.
- Sauvignon Blanc: Segunda variedad mas producida por la industria de vinos Chilenos. A pesar del liderato que tienen las cepas tintas en términos de consumo con un 57%, frente a los 37% de variedades blancas y el 7% de Rose en el mercado de Estados Unidos, la venta de vinos importados por variedad en este mercado nos muestra una realidad distinta, la venta de vinos importados es liderada por los vinos blancos como lo son el Pinot Gris y el Sauvignon blanc.

Esta variedad presenta una gran oportunidad, profesionales del área aprueban la idea de aumentar los Sauvignon Blanc y otros vinos blancos chilenos de clima frio, ya que son vistos por los mismos como elegantes y buenos para acompañar las comidas. Además a nivel de consumidor final en este mercado, si no consumen Sauvignon Blanc Chileno están abiertos a la idea de hacerlo. Esta puede ser una gran oportunidad de ganar cuota de mercado y acompañado de un aumento de precios en esta variedad. Aunque se necesitaría un buen marketing para promover a Chile como un productor de vinos blancos.

- El 53 % de los clientes regulares de vinos disfruta probando nuevos y diferentes estilos de vino, según un estudio realizado por Wine intelligence. Compuesto principalmente por jóvenes.
- Según un estudio realizado por Wine Intelligence existe un 46% de clientes potenciales en el mercado de Estados Unidos para los vinos Chilenos. Segmento de clientes conformado principalmente por jóvenes Millennial, que si bien no poseen tantos conocimientos sobre vinos, son más aventureros probando vinos aunque siempre muy consientes del precio. Este segmento presenta un repertorio reducido sobre productores de vinos y muy poco o nulo conocimiento sobre los vinos Chilenos.

El perfil de este segmento resulta ser muy influenciado por recomendaciones de críticos o escritores de vinos, lo que presenta una gran oportunidad para educar a estos clientes enseñándoles el por qué deben comprar vinos chilenos, una gran oportunidad para crear una categoría nueva y mejorada para los vinos de Chile en un mercado tan importante como el de los Estados Unidos.

## CAPITULO IV: RECOMENDACIONES

### **5. Recomendaciones para alcanzar el posicionamiento esperado en el mercado de los Estados Unidos.**

La posición competitiva actual de los vinos chilenos no resulta ser exitosa, ya que de esta Chile no obtiene una ventaja sobre sus competidores y tampoco niveles de rentabilidad superiores. La posición competitiva actual de los vinos chilenos como resultado de una estrategia híbrida, basada en entregar vinos de gran valor a precios bajos, nos presenta la necesidad de un cambio en la forma de competir. Si bien la estrategia competitiva híbrida permitió a Chile ganar un lugar en el mercado mundial de vinos durante las últimas dos décadas, hoy sus efectos provocan cierta frustración, cuando la solución a los problemas de rentabilidad ven como único camino un aumento en los precios medios de los vinos chilenos como resultado de un incremento en el valor de marca Wines of Chile. Frustración que se debe a que en el mundo del vino se asocia y relaciona de forma directa el precio del producto con la calidad relativa o valor percibido del mismo, por lo que mantener la estrategia actual a la larga podría afectar la percepción del valor y calidad de los vinos chilenos por parte del consumidor, lo que incrementaría aun mas los problemas a los que está expuesta la industria vitivinícola nacional.

La necesidad de cambiar la forma en que los vinos chilenos compiten en mercados internacionales es indiscutible. La apuesta planteada por el plan estratégico 2020

consistente en solucionar los problemas de rentabilidad de la industria vitivinícola chilena a través de la creación de una categoría para vinos chilenos que permita convertirse en el “productor numero 1 de vinos Premium, diversos y sustentables del nuevo mundo” resulta ser la señal de que la industria de vinos de Chile busca seguir una estrategia de diferenciación, que consiste en ir tras el camino de un aumento de Valor y como resultado de este un futuro aumento en los precios.

Para lograr los objetivos planteados en el plan 2020 se recomienda seguir trabajando en unir a la industria tras un mensaje y estrategia única, explicando y convenciendo a los participantes de la industria vitivinícola chilena de los beneficios que se pueden conseguir al trabajar juntos y en una misma dirección. Ya que a pesar de que se lleva cuatro años trabajando sobre el plan estratégico 2020 existen miembros de la industria que aun no comprenden los beneficios de trabajar con un propósito común.

En cuanto al mercado de Estados Unidos, los vinos chilenos son considerados por los expertos como vinos de valor, Consistentes, de variedades conocidas y con una fuerte línea de etiquetado. Por su parte el consumidor de este mercado lo percibe como un vino bueno, barato y asequible, de gran relación precio- calidad. También consideran que han mejorado mucho últimamente y se están haciendo cada vez más populares. Los vinos de Chile son utilizados principalmente en ocasiones informales en casa, bar o restaurantes. Conociendo el posicionamiento actual de los vinos chilenos en el mercado de Estados

Unidos, las oportunidades que se presentan en este mercado y las estrategias que Wines of Chile a determinado para alcanzar los objetivos con miras al posicionamiento esperado al 2020 las recomendaciones son las siguientes.

Wines of Chile debe seguir trabajando en incrementar la imagen de los vinos chilenos en el mercado de Estados Unidos influyendo en medios claves de comunicación, sommeliers y compradores, con el fin de mejorar las calificaciones, recomendaciones de expertos y exposición. Esto se debe a que hoy en día existe un 46 % de clientes potenciales para los vinos Chilenos, los cuales no saben mucho sobre vinos por lo que su decisión de compra está fuertemente influenciada por recomendaciones de críticos, escritores y profesionales de la industria. Estos clientes tienen una baja o nula claridad sobre los vinos chilenos por lo que puede ser una gran oportunidad para la creación de una nueva imagen de categoría de los vinos chilenos en este mercado. Expertos dicen que Chile sufre de una propuesta clara de diferenciación más allá del valor, esta es la oportunidad de educar a los clientes potenciales a través de los expertos, la industria vitivinícola de Chile debe desarrollar un mensaje más emotivo para así atraer a los consumidores más jóvenes y entregarles una razón fuerte para comprar sus vinos.

Con el fin de mejorar las calificaciones y recomendaciones de expertos se debe seguir incentivando a las viñas Chilenas a enviar vinos sobre los US\$ 12 a las evaluaciones, en cuanto a las apariciones en medios claves se debe seguir trabajando con plataformas

especializadas de vino con el fin de educar al comercio y los consumidores acerca del vino chileno. Así como también estar presentes en las redes sociales para mantener una comunicación con los consumidores y conocer sus gustos y preferencias. Se debe atraer a los miembros de la industria si se desea ingresar a segmentos de precios Premium, la utilización de los publrreportajes centrados en las variedades regionales se debe utilizar como estrategia.

Se debe seguir buscando el aumentar la participación de los vinos chilenos sobre los US\$12 en el off trade e ingresar al On trade puede ayudar a cambiar la percepción del consumidor Estadounidense tiene sobre las ocasiones de uso para beber un vino chileno, principalmente visto como un vino de carácter informal y el no estar presentes en bar o restaurantes es una de las razones que da el consumidor del por qué no bebe vinos chilenos.

En la actualidad los vinos Chilenos están fuertemente asociados a variedades tintas muy conocido por el Cabernet Sauvignon y poco relacionado a los vinos blancos. Se requiere una fuerte inversión en marketing para aprovechar las oportunidades que el mercado de Estados Unidos tiene para los Sauvignon Blanc chilenos, hoy en día la segunda cepa más vendida de origen importado en este mercado y la con mejores precios promedio por botella. Se recomienda utilizar como respaldo la opinión que los profesionales de la industria tiene sobre Sauvignon Blanc y otros vinos blancos chilenos de clima frio, ya

que son vistos por los mismos como elegantes y buenos para acompañar la comida. Se recomienda promover estos puntos Tomando como ejemplo el trabajo que Nueva Zelanda ha hecho con sus Sauvignon Blanc, esto podría ayudar no solo a ganar una importante cuota de mercado de los vinos blancos sino también podría resultar una buena forma de potenciar la imagen de los vinos chilenos como productores de vinos Premium. A esto también podría ayudar el Carmenere enfocado a nichos Premium y destacado como la única variedad chilena como un elemento clave en la creación de la categoría de vinos de Chile.

En conclusión Chile debe basar sus esfuerzos en mejorar la oferta actual y agregar a su portafolio de productos tintos los vinos blancos, llamar la atención de la industria apoyando el posicionamiento de las marcas Chile con marcas regionales y enfocarse en educar a los clientes potenciales ya sea directamente o a través de los medios claves de comunicación, sommeliers o profesionales de la industria.

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES**

Con motivos de terminar con los problemas de rentabilidad que sufre la industria vitivinícola chilena, desde el año 2010, Vinos de Chile y su área de marketing Wines of Chile en representación de la industria de vinos chilenos han estado trabajando para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico 2020, de forma tal de lograr al año 2020 estar posicionado como el “productor numero 1 de vinos Premium, sustentables y diversos del nuevo mundo” alcanzando los US\$ 3.000 millones en exportaciones FOB, contrarrestando de esta forma los problemas de rentabilidad. Para alcanzar este posicionamiento Wines of Chile ha trabajado principalmente en fortalecer la imagen y reconocimiento de los vinos chilenos en los distintos mercados internacionales, buscando incrementar el valor de la marca “wines of Chile” y así poder elevar el precio medio, las ventas y por ende el valor agregado para cada uno de los actores de la industria vitivinícola de Chile.

Tal como se expreso en este estudio el mercado de los Estados Unidos resulta ser un mercado clave para alcanzar los objetivos pretendidos por el plan estratégico 2020, debido a su gran tamaño, potencial de venta de vinos finos y su madurez media, por lo que conocer cuál es la percepción que los clientes y profesionales de este mercado tienen sobre los vinos Chilenos , así como las estrategias que hoy en día aplica wines of Chile

en este mercado resultan ser una gran herramienta para trabajar a futuro en busca de un posicionamiento de categoría Premium .

A través de este estudio pudimos observar que la imagen de los vinos Chilenos en el mercado de los Estados Unidos sin duda a sufrido transformaciones desde su ingreso en la década de 1990 hasta la actualidad, donde en un comienzo eran percibidos y asociados principalmente como vinos de bajos precios y de uso corriente, debido a que la estrategia de los vinos chilenos en esos años consistió justamente en ofrecer vinos de calidad relativa a bajas precios con el fin de ganar cuota de mercado. Con el paso del tiempo la industria vitivinícola de Chile se dedico a mejorar la calidad de sus vinos, vender y transmitir un buen valor. Desde el año 2009 con la apertura de la oficina de Wines of Chile en los Estados Unidos, se ha estado reforzando un mensaje de calidad, diversidad y valor de los vinos chilenos en cada uno de sus segmentos de precios, atributos que se sustentan en la estrategia competitiva híbrida que ha adoptado la industria vitivinícola de Chile y que mantiene hasta la actualidad.

Como resultado de lo anterior los vinos chilenos son considerados actualmente como vinos de buena calidad a precios convenientes, percibidos como vinos de gran valor, pero que aún siguen siendo considerados por la mayoría de los consumidores como vinos de uso informal, lejos de ser asociados con la categoría Premium que se ha estado buscando desde la creación del plan 2020. Si bien Wines of Chile ha estado trabajando en el cumplimiento de cada uno de sus objetivos en busca de un posicionamiento de

categoría única y diferenciadora para los vinos chilenos, solo han pasado un par de años desde que comenzaron a seguir los lineamientos de este plan estratégico por lo que no es mucho el impacto que este ha tenido sobre la percepción de los consumidores, por lo que los vinos Chilenos en la actualidad no han logrado transmitir una propuesta de diferenciación única más allá del valor que le permita ser considerada como una categoría superior.

Pero aun así, resulta necesario seguir trabajando fuertemente en alcanzar este posicionamiento si se quiere terminar con los problemas de rentabilidad de la industria y mejora la posición competitiva de la misma. Wines of Chile ha realizado un trabajo excelente a través de sus estrategias que buscan incrementar la imagen de los vinos chilenos en el mercado de Estados Unidos, influyendo en medios claves de comunicación, sommeliers y compradores, con el fin de mejorar las calificaciones, recomendaciones de expertos y exposición. Estrategias que se encuentran alineadas con las oportunidades que presenta el mercado y que sin duda podrían llevar a la industria vitivinícola de Chile a ser reconocida como una categoría única y diferente de vinos.

Como resultado de la gestión de Vinos de Chile y Wines of Chile, desde el año 2009 la industria vitivinícola de Chile ha visto un crecimiento en sus exportaciones de vino embotellado a nivel mundial en términos de Valor, volumen y precio, el cual se vio estancado el año 2012, donde los crecimientos en cada uno de estos términos fueron

muy inferiores a los proyectados como crecimiento anual por el plan estratégico, donde en valor solo crecieron un 0,38% respecto al año 2011 alcanzando los 1420 millones de US\$, en términos de volumen solo un 0,18% respecto al 2011 alcanzando los 49 millones de cajas de 9lts y un 0,2% en precios medios alcanzando los 29,09 U\$ el litro. Lo disminución sobre el crecimiento el año 2012 son consecuencia de los efectos compensatorios de los distintos mercados, caen algunos mercados como Reino Unido, Estados Unidos, y crecen mercados emergentes como Brasil, Países asiáticos y Rusia. Debido a que la pérdida de competitividad que ha experimentado la industria, en consecuencia de un difícil escenario de precios, la alza en costos y un desfavorable escenario cambiario que afecta la relación precio dólar, euro y real brasilero han hecho que las viñas reorienten sus embarques hacia mercados de mayores precios y menores volúmenes.

En cuanto a los crecimientos en términos de vino embotellado exportados al mercado de Estados Unidos, los vinos chilenos han crecido desde el 2009 hasta el 2012 en términos de valor, volumen y precio medio, aunque obteniendo el año 2012 una importante caída en volumen y valor, alcanzando los 6,71 Millones de cajas de vino embotellado un -7,3%, que lo alcanzado el año 2011, en términos de valor tuvo una caída de un -7,3% respecto al año anterior alcanzando los 197 millones de US\$, pero que afortunadamente mantuvo los precios medios relativamente estables con solo una caída de un 0,13% alcanzando los US\$29,43 el litro.

El seguir creciendo en los términos antes expuesto resulta necesario si se quiere mejorar los problemas de rentabilidad que presenta la industria vitivinícola, y que desde el año 2009 al 2012 se ha visto afectada por una caída de 13% en el tipo de cambio y un alza de los principales costos de producción (21% mano de obra, 81% costo de energía y un 71% costos de materia prima). Lo que ha repercutido en el rendimiento de la industria y que tal como lo explica René Merino por el solo efecto del tipo de cambio se han recibido US\$ 185 millones menos de facturación.

El proceso de reposicionamiento y reajuste de las percepciones no resulta ser fácil, pero frente a la situación que enfrenta la industria vitivinícola nacional, es necesario seguir buscando un aumento en los precios medios de exportación de vinos embotellados a través de un aumento en la participación de los vinos chilenos en el sector Premium. Las condiciones para lograr posicionar a Chile como categoría Premium existen, hoy se debe empezar por trabajar sobre lo que tanto este estudio como otros han dado a conocer, se debe trabajar en lo que hoy existe en la mente del consumidor, este es el primer paso a considerar si realmente se desea conseguir el reposicionamiento, y se debe apelar a lo emocional para persuadir y convencer al consumidor, y a esto se suma el trabajo conjunto de la industria tras un mismo fin. Por lo que transmitir la importancia de seguir una estrategia como industria resulta fundamental para terminar con los problemas actuales, que por lo demás afectan a la totalidad de la industria.

## Bibliografía

- Gomberg-Fredrikson. (2013). *Gomberg-Fredrikson Report 2012*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing (6a Ed.)*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing (8a Ed.)*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Nielsen. (2013). *Nielsen data on United States*.
- OIV. (2013). *Coyuntura Vitivinícola*.
- OIV. (2012). *World vitiviniculture situation*.
- OIV. (2013). *Statistical Report on world vitiviniculture*.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Ed. Vergara.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente (2a Ed.)*. McGraw-Hill.
- SAG. (2012). *Informe ejecutivo producción de vinos 2012*.
- SAG. (2013). *Informe ejecutivo Producción de vinos*.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.
- Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *El Nuevo Posicionamiento*. McGraw-Hill.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2010). *Repositioning*. McGraw-Hill.
- Wine intelligence. (2012). *Wines of Chile in the USA*.
- WinesofChile. (2012). *US Proposal 2014*.
- WoC. (2010). *Plan estratégico 2020 Wines of Chile*.

## Sitios WEB

Altair, c. (s.f.). *Elaboracion de un plan estrategico*. Recuperado el 3 de agosto de 2013, de [www.altair-consultores.com](http://www.altair-consultores.com): [http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO\\_PLAN ESTRATEGICO.pdf](http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf)

Aranda, M. (2004). *Estrategias genericas competitivas*. Recuperado el 15 de agosto de 2013, de [www.5campus.com](http://www.5campus.com): <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/egc/estrategiasgen.pdf>

BASF. (2013). [www.basf.cl](http://www.basf.cl). Recuperado el 12 de septiembre de 2013 , de [www.basf.cl](http://www.basf.cl): [http://www.basf.cl/sac/web/chile/es\\_ES/](http://www.basf.cl/sac/web/chile/es_ES/)

BASF. (2013). [www2.basf.us](http://www2.basf.us). Recuperado el 12 de septiembre de 2013, de [www2.basf.us](http://www2.basf.us): [http://www2.basf.us/careers/pdfs/Vision\\_Values\\_Principles\\_e.pdf](http://www2.basf.us/careers/pdfs/Vision_Values_Principles_e.pdf)

Berríos, R., & Saens, R. (Abril de 2012). *Atrapados en la marca-pais*. Obtenido de Cepal [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl): <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/46224/RVE106BerriosSaens.pdf>

Bigne, J. E., & Vila, N. (2000). *Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automovil*. Obtenido de Educa Marketing [www.educamarketing.unex.es/](http://www.educamarketing.unex.es/): <http://educamarketing.unex.es/asignaturas/litm/mercadotecnia2/lecturas/posicionamiento%20automoviles.pdf>

Castro, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestion de las empresas*. *Revista Ciencias economicas* N°28. Recuperado el 15 de agosto de 2013 , de Repositorio de revistas cientificas Universidad de Costa Rica. [www.latindex.ucr.ac.cr](http://www.latindex.ucr.ac.cr): <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-28-1/economia-28-1-12.pdf>

Cilveti, C. (18 de Diciembre de 2013). Entrevista Posicionamiento Vino Chileno en el mercado de USA. (M. N. v., Entrevistador)

Coca, A., & Solis, J. (diciembre de 2008). *Posicionamiento de productos. Caso vinos de altura Bolivia*. Recuperado el 20 de agosto de 2013 , de Red de revistas cientificas America Latina, el Caribe, España y Portugal [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org): <http://www.redalyc.org/pdf/880/88011723002.pdf>

FAO. (2012). *organizacion de las naciones unidas para la alimentacion y agricultura , fao.org*. Obtenido de [http://www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/?dyna\\_fef%5Buid%5D=157194](http://www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/?dyna_fef%5Buid%5D=157194)

Gonzalez, C., & Reinoso, O. (2010). *Como reposicionar una marca*. Recuperado el 24 de agosto de 2013, de Mercadotecnia Gobal. revista de mercados y negocios internacionales. [www.mktglobal.iteso.mx](http://www.mktglobal.iteso.mx):  
[http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=448:como-reposicionar-una-marca&catid=121:2010-02](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=448:como-reposicionar-una-marca&catid=121:2010-02)

Imagendechile. (2010). *Vinos de Chile aspira a convertir el país en el principal productor del Nuevo Mundo en 2020*. Recuperado el 25 de agosto de 2013, de [imagendechile.cl](http://www.imagendechile.cl): <http://www.imagendechile.cl/vinos-de-chile-aspira-a-convertir-el-pais-en-el-principal-productor-del-nuevo-mundo-en-2020/>

Lazo de la vega, M. (2010). *Tesis "Propuesta de Posicionamiento para la Plaza San Diego de la Ciudad de Puebla"*. Recuperado el 24 de agosto de 2013, de Universidad de las Américas Puebla. Escuela de Negocios y Economía:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lmk/lazo\\_d\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/lazo_d_m/capitulo2.pdf)

Milla, A. (2005). *En busca de la competitividad con el reloj estrategico de Bowman*. Recuperado el 16 de agosto de 2013, de Altair-consultores.com: <http://www.altair-consultores.com/images/stories/articulos/es/es13.pdf> Nielsen. (2013). *Nielsen data on United States* .

Obilinovic, A. (2006). *Tesis. Analisis de posicionamiento a traves del uso de metodos multivariados para bancos orientados a creditos de consumo, en las comunas de valparaiso y viña de mar*. Recuperado el 22 de agosto de 2013, de [www.ingenieriacomercial.ucv.cl](http://www.ingenieriacomercial.ucv.cl): <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/tesis/tesis-2006/2006-Obilinovic-Antonio.pdf>

OIV. (octubre de 2013). *oiv.int*. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?lang=es>

ProChile. (2012). *ProChile*. Recuperado el septiembre 21, de <http://www.prochile.gob.cl/herramientas/material-de-apoyo/estudios-de-mercado/>

SAG. (2013). *sag.cl*. Obtenido de <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/vinas-y-vinos/83/publicaciones>

Suarez, P. (2013). *5 tips para el reposicionamiento de marca*. Recuperado el 24 de agosto de 2013, de Mercadotecnia.publicidad.medios [www.merca20.com](http://www.merca20.com):  
<http://www.merca20.com/5-tips-para-el-reposicionamiento-de-una-marca/>

todovinos. (2013). *todovinos.cl*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de  
<http://www.todovinos.cl/>

Villa, C. (s.f.). *Cambio , competencia y crisis Articulo 306*. Obtenido de Tiempo de mercadeo.com: <http://tiempodemercadeo.com/articulos-de-mercadeo/306-cambio-competencia-y-crisis-reposicionamiento>

Villa, C. (s.f.). *La necesidad del reposicionamiento. articulo 383*. Obtenido de tiempo de mercadeo.com: <http://www.tiempodemercadeo.com/articulos-de-mercadeo/383-la-necesidad-del-reposicionamiento-y-2>

VinosdeChile. (2013). *vinos de chile .cl*. Obtenido de  
<http://www.vinosdechile.cl/contenidos/asociacion/organizacion/>

VinosdeChile. (2012). *vinos de chile*. Obtenido de  
<http://www.vinosdechile.cl/contenidos/informacion/estadisticas-anuales/>

*Wikipedia.org* . (s.f.). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>

Wineinstitute. (2012). <http://www.wineinstitute.org/resources/exports/article707>.

WineInstitute. (2013). *WineInstitute*. Recuperado el 21 de septiembre de 2013, de  
<http://www.wineinstitute.org/resources/statistics/article83>

winesfromSpain. (2013). *WinesfromSpain*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de  
[www.winesfromspain.es](http://www.winesfromspain.es)

[www.nzwine.com](http://www.nzwine.com). (2013). *NZWINE*. Recuperado el 21 de diciembre de 2013

[www.wineaustralia.com](http://www.wineaustralia.com). (s.f.). *Wine Australia*. Recuperado el 21 de diciembre de 2013

[www.winesofargentina.org](http://www.winesofargentina.org). (s.f.). *WinesofArgentina*. Recuperado el 22 de diciembre de 2013

[www.wosa.co.za/](http://www.wosa.co.za/). (s.f.). *Winesofsouthafrica*. Recuperado el 22 de diciembre de 2013

## Anexos

### Anexo N° 1

Tabla N° 6 Producción Mundial de Vinos (2009- 2013)

Cuadro 1: Producción de vino (sin contar zumos y mostos) (1)

Unidad: 1000 hl	2009	2010	2011	2012	2013	Variación	Variación	Puesto
				Provisorio	Previsión	2013/2012	2013/2012	
						en volumen	en %	
Alemania	9 228	6 906	9 132	9 012	9 011	-1	0%	9
Argentina	12 135	16 250	15 473	11 778	14 984	3206	27%	5
Australia	11 784	11 420	11 180	12 660	13 500	840	7%	6
Austria	2 352	1 737	2 814	2 514	2 400	-114	-5%	16
Brasil	2 720	2 459	3 460	2 967	2 731	-236	-8%	13
Bulgaria	1 427	1 224	1 237	1 337	1 305	-32	-2%	18
Chile	10 093	8 844	10 464	12 554	12 821	267	2%	7
Croacia	1 424	1 433	1 409	1 293	1 422	129	10%	17
España	36 093	35 353	33 397	32 478	40 000	7522	23%	3
Estados Unidos <sup>2)</sup>	21 965	20 887	19 187	20 510	22 000	1490	7%	4
Francia	46 269	44 381	50 764	41 205	44 082	2877	7%	2
Grecia	3 366	2 950	2 750	3 150	3 700	550	17%	12
Hungría	3 198	1 762	2 750	1 818	2 618	800	44%	14
Italia	47 314	48 525	42 772	43 816	44 900	1084	2%	1
Nueva Zelanda	2 050	1 900	2 350	1 940	2 484	544	28%	15
Portugal	5 868	7 133	5 610	6 308	6 740	432	7%	10
Rumanía	6 703	3 287	4 058	3 311	5 938	2627	79%	11
Sudáfrica	9 986	9 327	9 726	10 550	10 954	404	4%	8
Suiza	1 112	1 030	1 119	1 004	1 008	4	0%	19
<b>Total mundial de la OIV<sup>3)</sup></b>	<b>272 217</b>	<b>264 495</b>	<b>267 413</b>	<b>258 164</b>	<b>280 950</b>	<b>22786</b>	<b>9%</b>	

Fuente: (OIV, Coyuntura Vitivinícola, 2013)

### Anexo N° 2

Tabla N° 7 Consumo Mundial de Vinos (2000- 2012)

mhl	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	Change in % 2000-2012
France	34 500	33 919	34 820	34 081	33 218	33 530	33 003	32 169	30 800	30 215	29 272	29 322	30 269	-12%
USA	21 200	21 250	22 538	23 801	24 750	25 850	26 700	27 850	27 700	27 250	27 600	28 425	29 000	37%
Italy	30 800	30 150	27 709	29 343	28 300	27 016	27 332	26 700	26 166	24 100	24 624	23 052	22 633	-27%
Germany	20 150	20 044	20 272	19 735	19 845	19 848	20 210	20 782	20 747	20 224	20 200	19 707	20 000	-1%
China	10 695	10 952	11 364	11 993	12 120	12 305	13 012	13 884	14 046	14 514	15 180	16 339	17 817	67%
UK	9 696	10 336	11 222	11 584	12 742	13 143	12 672	13 702	13 483	12 680	12 900	12 860	12 533	29%
Russian Fed.	4 699	6 067	6 404	8 662	9 159	9 809	11 251	12 690	11 840	10 368	12 197	11 276	10 394	121%
Argentina	12 491	12 036	11 988	12 338	11 113	10 972	11 103	11 166	10 677	10 342	9 753	9 809	10 051	-20%
Spain	14 046	14 238	13 960	13 798	13 898	13 686	13 514	13 100	12 168	11 271	10 896	9 894	9 300	-34%
Australia	3 899	3 976	4 007	4 196	4 361	4 523	4 567	4 903	4 932	5 120	5 351	5 325	5 375	38%
Portugal	4 595	4 697	4 651	5 315	4 913	4 900	4 793	4 523	4 539	4 515	4 690	4 550	4 550	-1%
Canada	2 756	2 800	2 884	3 440	3 607	3 719	3 957	4 018	4 044	4 121	4 339	4 255	4 476	62%
South Africa	3 692	3 903	3 879	3 461	3 478	3 401	3 407	3 557	3 558	3 384	3 463	3 527	3 616	-7%
Brazil	3 177	3 079	3 178	3 077	3 177	3 710	3 466	3 254	3 265	3 508	3 686	3 805	3 399	7%
Japan	2 626	2 788	2 784	2 544	2 523	2 532	2 557	2 293	2 374	2 533	2 687	2 870	3 360	28%
Greece	2 861	2 947	2 466	3 072	3 300	3 586	3 200	3 300	3 200	3 029	3 248	2 852	2 923	2%
Chile	2 271	2 250	2 297	2 552	2 547	2 644	2 380	2 980	2 339	3 118	3 237	3 008	2 707	19%
Romania	5 215	4 705	4 964	5 050	5 800	2 379	5 546	5 529	5 404	4 035	1 626	3 518	2 582	-50%
<b>World Total</b>	<b>226</b>	<b>228</b>	<b>230</b>	<b>237</b>	<b>239</b>	<b>239</b>	<b>247</b>	<b>255</b>	<b>251</b>	<b>243</b>	<b>242</b>	<b>244</b>	<b>243</b>	<b>8%</b>

Fuente: (OIV, Stastical Report on world vitiviniculture , 2013)

Anexo N°3

Figura N° 12 Exportadores Top de Vinos

	Mill. €			Mill. l.			€/l		
	2011	2012	Variation	2011	2012	Variation	2011	2012	Variation
France	7 194.1	7 836.6	8.9%	1 419.4	1 499.2	5.6%	5.07	5.23	3.1%
Italy	4 404.7	4 690.6	6.5%	2 323.8	2 120.0	-8.8%	1.90	2.21	16.7%
Spain	2 215.1	2 359.9	6.5%	2 254.9	1 947.2	-13.6%	0.98	1.21	23.4%
Germany	981.4	973.7	-0.8%	415.1	396.0	-4.6%	2.36	2.46	4.0%
Portugal	657.8	707.5	7.6%	307.6	338.6	10.1%	2.14	2.09	-2.3%
Australia	1 426.7	1 523.7	6.8%	720.5	734.9	2.0%	1.98	2.07	4.7%
Chile	1 220.5	1 399.5	14.7%	666.6	751.7	12.8%	1.83	1.86	1.7%
USA	966.7	1 077.4	11.5%	421.8	400.9	-5.0%	2.29	2.69	17.3%
New Zealand	646.5	767.0	18.6%	168.1	175.8	4.6%	3.85	4.36	13.5%
Argentina	610.1	711.3	16.6%	317.1	364.7	15.0%	1.92	1.95	1.4%
South Africa	541.8	566.1	4.5%	375.2	412.8	10.0%	1.44	1.37	-5.0%
Rest of the world	2 479.4	2 676.7	8.0%	682.4	761.6	11.6%	3.63	3.51	-3.3%
<b>WORLD TOTAL</b>	<b>23 344.8</b>	<b>25 290.0</b>	<b>8.3%</b>	<b>10 072.6</b>	<b>9 903.3</b>	<b>-1.7%</b>	<b>2.32</b>	<b>2.55</b>	<b>10.2%</b>

Fuente (OIV, world vitiviculture situation , 2012)

Anexo N° 4

Figura N° 13 Importadores Top de Vinos. Valor (2012)

	2012 mill €		TOTAL	% total	Evolution	
	"OLD"	"NEW"	WORLD	world	in %	
United Kingdom	2 712.9	1 157.7	73.1	3 943.74	15.8%	13.6%
Germany	1 934.9	330.7	128.0	2 393.55	9.6%	0.6%
Netherlands	572.0	199.8	101.2	872.97	3.5%	4.6%
Belgium	823.8	68.5	71.9	964.18	3.9%	4.4%
France	412.8	84.2	134.3	631.26	2.5%	1.5%
Sweden	320.2	160.1	60.7	540.93	2.2%	5.9%
Denmark	333.4	128.6	36.6	498.65	2.0%	-1.6%
Italy	248.3	38.0	19.2	305.46	1.2%	2.5%
Austria	187.9	15.2	4.5	207.55	0.8%	15.4%
Ireland	111.0	113.6	22.6	247.15	1.0%	9.2%
Finland	92.3	61.9	30.4	184.67	0.7%	5.1%
Poland	123.0	20.8	35.4	179.16	0.7%	7.6%
Tchek Republic	106.1	6.6	58.6	171.34	0.7%	4.0%
Lithuania	141.1	4.0	18.1	163.21	0.7%	32.8%
<b>TOP EU</b>	<b>8 119.6</b>	<b>2 389.7</b>	<b>794.5</b>	<b>11 303.81</b>	<b>45.2%</b>	<b>6.8%</b>
Switzerland	823.8	70.2	33.0	926.98	3.7%	8.3%
Norway	265.1	37.7	15.6	318.49	1.3%	10.4%
Russia	517.4	96.5	203.7	817.51	3.3%	18.4%
<b>TOP OTHER EUROPE</b>	<b>1 606.3</b>	<b>204.4</b>	<b>252.3</b>	<b>2 062.98</b>	<b>8.3%</b>	<b>12.4%</b>
Other importers	1 026.1	437.9	206.4	1 670.3	6.7%	9.9%
<b>WORLD TOTAL</b>	<b>17 110.6</b>	<b>6 325.2</b>	<b>1 599.4</b>	<b>24 995.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>9.8%</b>

	2012 mill €		TOTAL	% total	Evolution	
	"OLD"	"NEW"	WORLD	world	in %	
USA	2 625.2	1 240.7	73.0	3 938.96	15.8%	13.8%
Canada	793.5	731.3	15.3	1 540.16	6.2%	12.1%
México	96.6	50.8	0.9	148.30	0.6%	9.9%
<b>N. AMERICA</b>	<b>3 515.3</b>	<b>2 022.8</b>	<b>89.3</b>	<b>5 627.42</b>	<b>22.5%</b>	<b>13.2%</b>
China	800.7	397.4	31.8	1 229.98	4.9%	18.5%
Japan	937.7	276.9	10.6	1 225.15	4.9%	27.5%
Hong Kong	517.3	144.6	145.0	806.97	3.2%	-10.9%
Singapour	278.5	71.9	19.3	369.70	1.5%	7.4%
<b>TOP ASIA</b>	<b>2 534.2</b>	<b>890.8</b>	<b>206.8</b>	<b>3 631.79</b>	<b>14.5%</b>	<b>11.8%</b>
Australia	205.0	253.3	6.3	464.52	1.9%	21.8%
Brazil	104.1	126.4	3.9	234.36	0.9%	10.6%
<b>OTHER TOP</b>	<b>309.1</b>	<b>379.7</b>	<b>10.1</b>	<b>688.88</b>	<b>2.8%</b>	<b>17.8%</b>
Other importers	1 026.1	437.9	206.4	1 670.3	6.7%	9.9%
<b>WORLD TOTAL</b>	<b>17 110.6</b>	<b>6 325.2</b>	<b>1 599.4</b>	<b>24 995.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>9.8%</b>

Fuente: (OIV, world vitiviculture situation , 2012)

## Anexo N°5

Tabla N° 8 Evolución Producción de Vinos Chile (1997 - 2013)

Año	Vinos con D.O.	Vinos sin D.O. (*)	Vinos de Mesa	Total
1997	2.489.287	1.330.057	490.905	4.310.249
1998	2.996.983	1.443.082	825.438	5.265.503
1999	2.395.729	1.318.548	565.874	4.280.151
2000	3.748.213	1.956.098	715.063	6.419.374
2001	4.460.397	583.290	408.098	5.451.785
2002	4.430.500	834.463	358.267	5.623.230
2003	5.460.865	947.611	273.745	6.682.221
2004	5.474.888	577.173	248.675	6.300.736
2005	6.303.212	1.047.796	534.503	7.885.511
2006	7.163.043	861.365	424.370	8.448.778
2007	7.038.874	879.062	359.524	8.277.460
2008	6.927.908	1.318.511	436.551	8.682.971
2009	8.665.659	1.152.065	275.198	10.092.922
2010	7.445.528	1.271.633	435.221	9.152.383
2011	8.286.392	1.180.010	997.406	10.463.809
2012	10.159.853	1.716.869	676.985	12.553.710
2013	10.746.399	1.361.019	713.532	12.820.952

Fuente (SAG, Informe ejecutivo Produccion de vinos, 2013)

## Anexo N° 6 2011

Tabla N° 9 Producción de vinos Chilenos por Región (2011)

REGIONES	Vinos con D.O.	Vinos sin D.O. (*)	Vinos de Mesa	Total
Atacama	337.997	37.844		<b>375.841</b>
Coquimbo	45.528.311	5.992.489	4.350.015	<b>55.870.815</b>
Valparaíso	18.396.913	81.418	40.235	<b>18.518.566</b>
Metropolitana	99.418.384	7.996.871	37.563.992	<b>144.979.247</b>
Lib.Bernardo O'Higgins	273.909.813	11.297.442	33.240.217	<b>318.447.472</b>
Maule	381.255.677	74.054.575	24.513.793	<b>479.824.045</b>
Bío Bío	9.792.116	18.540.451	32.350	<b>28.364.917</b>
<b>Total</b>	<b>828.639.211</b>	<b>118.001.090</b>	<b>99.740.602</b>	<b>1.046.380.903</b>

Fuente (SAG, Informe ejecutivo produccion de vinos 2012, 2012)

Anexo N° 6.1 2012

Tabla N° 10 Producción de vinos Chilenos por Región (2012)

REGIONES	Vinos con D.O.	Vinos sin D.O. (*)	Vinos de Mesa	Total
Atacama	6.741	15.895	0	<b>22.636</b>
Coquimbo	38.288.609	2.559.895	1.400.868	<b>42.249.372</b>
Valparaíso	16.472.479	245.414	28.500	<b>16.746.393</b>
Metropolitana	113.862.580	11.782.003	35.051.056	<b>160.695.639</b>
Lib.Bernardo O'Higgins	345.393.117	32.053.109	7.855.652	<b>385.301.878</b>
Maule	487.441.457	101.087.655	23.246.440	<b>611.775.552</b>
Bío Bío	14.520.550	23.942.960	116.060	<b>38.579.570</b>
<b>Total</b>	<b>1.015.985.533</b>	<b>171.686.931</b>	<b>67.698.576</b>	<b>1.255.371.040</b>

Fuente (SAG, Informe ejecutivo producción de vinos 2012, 2012)

Anexo N° 6.2 2013

Tabla N° 11 Producción de vinos Chilenos por Región (2013)

REGIONES	Vinos con D.O.	Vinos sin D.O. (*)	Vinos de Mesa	Total
Atacama	831.827	23.460	0	<b>855.287</b>
Coquimbo	38.857.614	5.377.565	1.356.900	<b>45.592.079</b>
Valparaíso	15.231.812	143.273	0	<b>15.375.085</b>
Metropolitana	133.126.268	13.746.251	37.133.821	<b>184.006.340</b>
Lib.Bernardo O'Higgins	360.664.644	16.350.044	22.618.584	<b>399.633.272</b>
Maule	507.911.844	75.561.377	10.098.367	<b>593.571.588</b>
Bío Bío	18.015.950	24.900.024	145.600	<b>43.061.574</b>
<b>Total</b>	<b>1.074.639.959</b>	<b>136.101.994</b>	<b>71.353.272</b>	<b>1.282.095.225</b>

Fuente (SAG, Informe ejecutivo Producción de vinos, 2013)

## Anexo N°7

### Tabla N° 12 Exportaciones Chilenas de vino por Tipo (2011- 2012)

Acumulado en el Año	Enero - Diciembre 2011			Enero - Diciembre 2012			Variación % 2011/2012		
	Volumen (litros)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/litro)	Volumen (litros)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/litro)	Volumen (litros)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/litro)
Embotellado	438,559,462	1,414,698,692	3.23	439,332,272	1,420,033,057	3.23	0.18	0.38	0.2
Envasado y Similares	28,324,925	55,494,943	1.96	28,404,392	54,891,899	1.93	0.28	-1.09	-1.36
Granel	191,646,191	198,332,409	1.03	275,634,088	291,963,654	1.06	43.82	47.21	2.35
Espumoso	3,796,949	14,653,130	3.86	4,011,614	15,960,206	3.98	5.65	8.92	3.09
Vino Pulpa Fruta	1,677,431	7,495,249	4.47	1,643,184	7,632,620	4.65	-2.04	1.83	3.95
<b>TOTAL</b>	<b>664,004,958</b>	<b>1,690,674,423</b>	<b>2.55</b>	<b>749,025,550</b>	<b>1,790,481,437</b>	<b>2.39</b>	<b>12.8</b>	<b>5.9</b>	<b>-6.12</b>

Fuente (VinosdeChile, vinos de chile, 2012)

## Anexo N° 7.1

### Tabla N° 13 Exportaciones Chilenas de Vino por País de Destino (2011- 2012)

Acumulado en el Año	Enero - Diciembre 2011			Enero - Diciembre 2012			Variación % 2011/2012		
	Volumen (Cajas 9 L.)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/Caja 9 L.)	Volumen (Cajas 9 L.)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/Caja 9 L.)	Volumen (Cajas 9 L.)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/Caja 9 L.)
REINO UNIDO	9,458,398	212,404,666	22.46	8,833,112	202,403,245	22.91	-6.61	-4.71	2.04
ESTADOS UNIDOS	7,241,005	213,386,078	29.47	6,717,463	197,706,253	29.43	-7.23	-7.35	-0.13
BRASIL	3,088,181	89,497,840	28.98	3,436,849	94,653,805	27.54	11.29	5.76	-4.97
JAPON	2,742,659	73,310,088	26.73	3,415,550	92,514,330	27.09	24.53	26.2	1.33
HOLANDA	3,164,349	91,128,641	28.8	3,265,130	89,178,801	27.31	3.18	-2.14	-5.16
CANADA	2,123,432	85,828,116	40.42	2,122,916	86,835,804	40.9	-0.02	1.17	1.2
CHINA	1,911,228	65,265,819	34.15	2,320,009	81,970,647	35.33	21.39	25.6	3.47
IRLANDA	1,479,275	46,090,676	31.16	1,457,455	43,715,114	29.99	-1.48	-5.15	-3.73
DINAMARCA	1,391,111	45,685,275	32.84	1,227,365	38,241,189	31.16	-11.77	-16.29	-5.13
RUSIA	1,360,135	33,417,623	24.57	1,497,362	38,016,807	25.39	10.09	13.76	3.34
Subtotal	33,959,773	956,014,822	28.15	34,293,211	965,235,995	28.15	0.98	0.96	-0.02
RESTO	14,769,056	458,683,870	31.06	14,521,486	454,797,062	31.32	-1.68	-0.85	0.84
<b>TOTAL</b>	<b>48,728,829</b>	<b>1,414,698,692</b>	<b>29.03</b>	<b>48,814,697</b>	<b>1,420,033,057</b>	<b>29.09</b>	<b>0.18</b>	<b>0.38</b>	<b>0.2</b>

Fuente (VinosdeChile, vinos de chile, 2012)

Anexo N° 8

Tabla N° 14 Consumo de Vino Importado por Categoría y Estado.

**Consumo de vino importado por categoría y estado (cajas de 9 litros)**

Estado	Estado Controlado (EC)/No-Controlado (NC)	Vino de Mesa	Espumoso	Fortificado	Vermouth	Total	Cuota importación / total
New York	NC	9.015.380	681.020	96.170	156.150	9.948.720	40,8%
California	NC	7.749.820	631.010	195.980	81.010	8.657.820	15,9%
Florida	NC	6.776.050	428.830	23.070	79.820	7.307.770	29,2%
Illinois	NC	3.777.210	572.840	47.450	109.730	4.507.230	33,4%
New Jersey	NC	3.515.630	238.560	35.410	32.670	3.822.270	27,9%
Texas	NC	3.193.740	246.090	25.360	17.180	3.482.370	25,6%
Massachusetts	NC	2.860.760	198.930	24.270	45.010	3.128.970	26,9%
Ohio	EC	2.239.110	237.900	30.530	28.350	2.535.890	30,1%
Pennsylvania	EC	1.958.910	167.940	24.230	44.540	2.195.620	28,6%
Michigan	EC	1.820.660	300.840	12.810	3.210	2.137.520	26,1%
Virginia	EC	2.009.610	58.080	5.120	10.940	2.083.750	23,8%
North Carolina	EC	1.501.250	39.220	35.930	1.710	1.578.110	23,4%
Connecticut	NC	1.354.290	103.740	12.080	30.260	1.500.370	28,0%
Maryland	NC	1.368.370	62.470	34.680	20.190	1.485.710	27,1%
Wisconsin	NC	1.436.620	22.920	4.210	4.220	1.467.970	27,3%
Missouri	NC	1.292.150	93.350	17.240	7.110	1.409.850	31,0%
Minnesota	NC	1.139.530	61.860	2.820	5.040	1.209.250	25,8%
Washington	EC	1.100.220	79.390	15.880	8.450	1.203.940	12,9%
Arizona	NC	972.410	61.650	2.500	2.260	1.038.820	15,7%
Indiana	NC	910.060	63.690	11.250	9.670	994.670	23,8%
<b>Total de 20 primeros</b>		<b>55.991.780</b>	<b>4.350.330</b>	<b>656.990</b>	<b>697.520</b>	<b>61.696.620</b>	<b>25,5%</b>
<b>Total Estados No Controlados (NC)</b>		<b>52.693.660</b>	<b>3.928.930</b>	<b>638.440</b>	<b>646.140</b>	<b>57.907.170</b>	<b>24,7%</b>
<b>Total Estados Controlados (EC)</b>		<b>14.306.340</b>	<b>1.136.070</b>	<b>151.560</b>	<b>143.860</b>	<b>15.737.830</b>	<b>22,8%</b>
<b>TOTAL EE.UU.</b>		<b>67.000.000</b>	<b>5.065.000</b>	<b>790.000</b>	<b>790.000</b>	<b>73.645.000</b>	<b>24,3%</b>

Fuente (ProChile, 2012)

Anexo N° 9

Tabla N° 15 Exportaciones de Vino EE.UU por país de Destino

U. S. WINE EXPORTS*						
Year to Date: January-December						
2012 and 2011						
PARTNER COUNTRY Ranked by 2012 Value	Value (U. S. Dollars)		Variance '12 v '11	Volume (Liters)		Variance '12 v '11
	2012	2011	Percent	2012	2011	Percent
European Union Total**	485,314,192	477,416,172	1.65	227,751,562	251,791,170	-9.55
Canada	433,570,362	379,393,227	14.28	76,122,127	68,497,095	11.13
Hong Kong	114,611,723	163,051,238	-29.71	16,755,204	23,752,006	-29.46
Japan	111,273,425	105,409,968	5.56	29,830,429	27,365,990	9.01
China	73,573,469	62,132,643	18.41	17,792,583	16,082,407	10.63
Vietnam	26,696,075	21,939,558	21.68	2,824,921	2,216,000	27.48
Mexico	20,421,663	19,718,359	3.57	8,067,547	8,886,353	-8.99
Korea South	15,941,216	12,635,231	26.16	4,038,132	5,092,043	-20.70
Switzerland	14,434,590	25,021,741	-42.31	4,571,748	6,657,092	-31.33
Singapore	11,399,702	12,185,515	-6.45	2,129,242	2,506,840	-15.06
Taiwan	11,346,362	9,314,553	21.81	2,188,594	2,144,695	2.05
Philippines	8,327,174	8,194,019	1.63	3,077,178	3,429,933	-10.28
Macau	7,816,574	15,375,081	-49.16	1,013,919	3,286,044	-69.14
Bahamas	7,534,658	5,882,737	28.08	1,670,391	1,433,185	16.55
Thailand	5,855,041	5,705,329	2.62	1,396,849	1,234,456	13.16
Columbia	5,609,913	1,994,159	181.32	2,075,312	654,793	216.94
Russia	5,275,239	8,620,783	-38.81	1,670,864	3,913,841	-57.31
Dominican Republic	5,057,155	3,874,420	30.53	1,596,016	1,337,026	19.37
United Arab Emirates	4,336,874	2,214,681	95.82	695,667	394,631	76.33
Australia	4,320,699	2,952,558	46.34	967,955	695,870	39.10
OTHER COUNTRIES	59,078,630	52,285,781	12.99	18,305,903	15,250,985	20.03
<b>WORLD TOTAL</b>	<b>1,431,794,736</b>	<b>1,395,317,753</b>	<b>2.61</b>	<b>424,562,343</b>	<b>446,622,455</b>	<b>-4.94</b>

Fuente (Wineinstitute, 2012)

Anexo N° 10

Tabla N° 16 Importaciones de Vino EE.UU (2011- 2012)

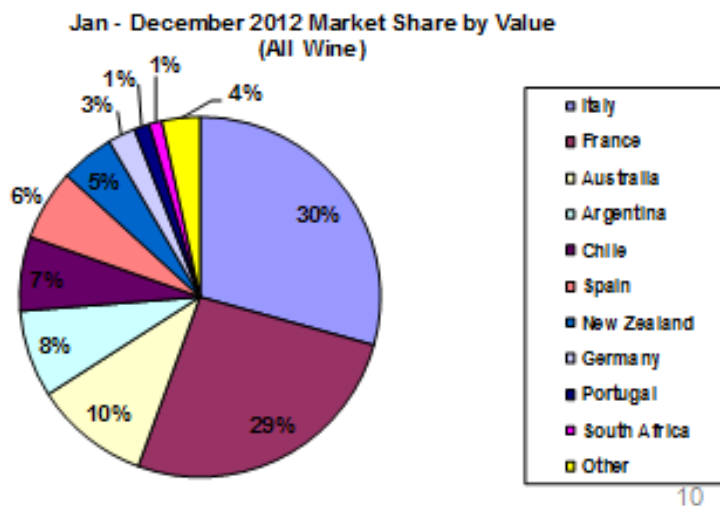
Overview of Wines Imported to United States  
(In Thousands of Dollars and Nine Liter Cases)

Type	Volume December			Imported Value YTD			Imported Volume YTD			
	2011	2012	% Change	2011	2012	% Change	2010	2011	2012	% Change
Bottled table Wines	6,064.2	6,481.7	7%	\$3,408,488	\$3,442,806	1%	73,283.0	74,813.0	73,401.0	-2%
Bulk Still Wines	3,885.6	3,997.5	3%	\$231,985	\$414,045	78%	20,279.9	25,493.9	43,598.7	71%
Still Wines over 14%	367.9	355.3	-3%	\$353,138	\$387,910	10%	3,838.7	4,180.3	4,255.9	2%
<b>Total Still Wines</b>	<b>10,317.7</b>	<b>10,834.6</b>	<b>5%</b>	<b>\$3,993,610</b>	<b>\$4,244,760</b>	<b>6%</b>	<b>97,401.5</b>	<b>104,487.2</b>	<b>121,255.6</b>	<b>16%</b>
Vermouth	48.6	48.2	-1%	\$23,433	\$24,726	6%	676.5	662.6	712.4	8%
Sparkling Wines, Coolers, Sangria	91.0	126.0	38%	\$36,790	\$39,180	6%	1,199.6	1,374.8	1,657.0	21%
Cider	100.4	115.9	15%	\$17,891	\$22,287	25%	1,215.0	1,345.2	1,694.8	26%
Sake	61.6	52.2	-15%	\$46,181	\$45,858	-1%	807.9	829.9	779.0	-6%
<b>Total</b>	<b>11,268.2</b>	<b>11,809.5</b>	<b>5%</b>	<b>\$4,884,822</b>	<b>\$5,134,606</b>	<b>5%</b>	<b>107,479.9</b>	<b>116,348.9</b>	<b>133,846.2</b>	<b>15%</b>

Fuente: (Gomberg-Fredrikson, 2013)

Anexo N° 11

Grafico N° 51 Participación de Mercado Vinos EE.UU por Valor (2012)



Fuente (Gomberg-Fredrikson, 2013)

Anexo N 12

Tabla N° 17 Precio Venta Vinos Importados por País de Origen

52 WEEKS ENDING 01/05/13	Segment \$ Shr	\$ Vol	\$ Vol Actual Chg vs 2011	\$ Vol % Chg vs 2011	Segment Unit Share	Unit Vol	Unit Vol Actual Chg vs 2011	Unit Vol % Chg vs 2011	Avg Eq 750ml Price	Avg Eq 750ml Price Chg vs 2011
TOTAL TABLE WINE		9,355,712,848	(115,136,620)	(1.2)	505.9	999,994,612	(27,488,863)	(2.7)	\$ 6.57	\$ 0.16
TTL TABLE WINE 750 ML		6,519,924,803	(132,445,018)	(2.0)	355.0	701,735,566	(22,152,173)	(3.1)	\$ 9.29	\$ 0.10
TTL DM TABLE WINE 750 ML		4,687,049,206	(52,491,690)	(1.1)	255.0	504,054,972	(12,318,739)	(2.4)	\$ 9.30	\$ 0.12
TTL IMP TABLE WINE 750 ML	100.0	1,832,875,597	(79,953,328)	(4.2)	100.0	197,680,592	(9,833,432)	(4.7)	\$ 9.26	\$ 0.08
TTL ITALIAN TBL 750 ML	30.7	562,001,261	(4,699,314)	(0.8)	25.9	51,258,386	(425,664)	(0.8)	\$ 10.93	\$ 0.02
TTL AUSTRALIAN TBL 750 ML	17.3	316,390,574	(57,093,341)	(15.3)	24.4	48,143,736	(7,415,765)	(13.3)	\$ 6.57	\$ (0.15)
TTL ARGENTINE TBL 750 ML	12.1	220,998,155	1,416,729	0.6	11.8	23,274,440	(105,297)	(0.5)	\$ 9.50	\$ 0.10
TTL FRENCH TBL 750 ML	10.6	194,664,840	(20,916,727)	(9.7)	8.7	17,239,265	(2,339,806)	(12.0)	\$ 11.29	\$ 0.28
TTL NEW ZEALAND TBL 750 ML	10.1	185,756,380	32,557,703	21.3	8.3	16,476,553	3,136,033	23.5	\$ 11.27	\$ (0.21)
TTL CHILEAN TBL 750 ML	6.6	120,742,227	(12,486,133)	(9.4)	7.6	15,014,948	(1,395,990)	(8.5)	\$ 8.04	\$ (0.08)
TTL SPANISH TBL 750 ML	5.9	108,638,416	324,470	0.3	6.2	12,288,794	952,196	8.4	\$ 8.84	\$ (0.71)
TTL GERMAN TBL 750 ML	3.8	68,784,679	(15,389,463)	(18.3)	3.7	7,369,032	(1,975,610)	(21.1)	\$ 9.31	\$ 0.32
TTL SOUTH AFRICAN TBL 750 ML	1.2	22,119,640	(2,579,798)	(10.4)	1.2	2,410,896	(280,489)	(10.4)	\$ 9.17	\$ (0.01)

Fuente (Nielsen, 2013)

Anexo N ° 13

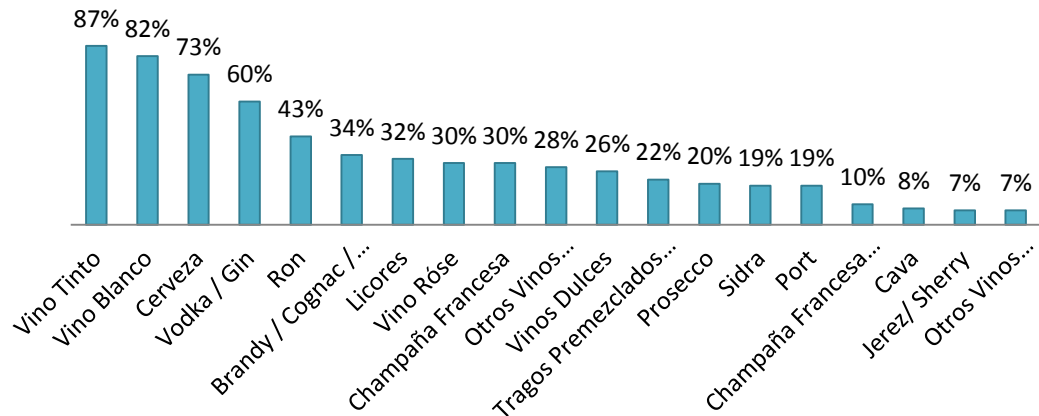
Tabla N° 18 Precio Venta vino Domestico por Variedad (2012)

	YTD Weeks Ending 06 23 2012								
Total Imported Table Wine	\$ Vol	\$ Vol Actual Chg vs YA	\$ Vol % Chg vs YA	U Vol	U Vol Actual Chg vs YA	U Vol % Chg vs YA	Avg U Price	Avg U Price Chg vs YA	
TTL IMP TABLE WINE 750 ML	816,149,038	7,712,924	1.0	88,863,149	(800,849)	(0.9)	\$ 9.18	\$ 0.17	
TTL IMP VARIETALS 750ML	648,790,319	7,464,939	1.2	73,684,932	(573,426)	(0.8)	\$ 8.80	\$ 0.17	
TTL IMP PINOT GRIS/GRIGIO 750ML	111,766,845	3,784,803	3.5	11,360,484	215,643	1.9	\$ 9.84	\$ 0.15	
TTL IMP A/O VARIETALS 750 ML	105,221,762			11,647,337					
TTL IMP SAUV BLANC 750ML	90,362,759	15,578,829	20.8	8,564,334	1,404,666	19.6	\$ 10.55	\$ 0.11	
TTL IMP MALBEC 750 ML	72,409,054	8,730,273	13.7	7,242,493	865,813	13.6	\$ 10.00	\$ 0.01	
TTL IMP CAB SAUVIGNON 750ML	54,472,073	(3,279,286)	(5.7)	7,270,231	(408,465)	(5.3)	\$ 7.49	\$ (0.03)	
TTL IMP CHARDONNAY 750ML	45,757,343	(6,391,490)	(12.3)	6,868,271	(980,462)	(12.5)	\$ 6.66	\$ 0.02	
TTL IMP SYRAH/SHIRAZ 750ML	40,212,690	(8,668,161)	(17.7)	5,009,775	(989,850)	(16.5)	\$ 8.03	\$ (0.12)	
TTL IMP MOSCATO/MUSCAT 750 ML	38,705,161	12,449,996	47.4	4,374,739	1,630,191	59.4	\$ 8.85	\$ (0.72)	
TTL IMP RIESLING 750ML	30,829,047	(3,442,309)	(10.0)	3,413,555	(444,673)	(11.5)	\$ 9.03	\$ 0.15	
TTL IMP MERLOT 750ML	29,811,861	(5,356,566)	(15.2)	4,563,339	(770,133)	(14.4)	\$ 6.53	\$ (0.06)	
TTL IMP PINOT NOIR 750ML	29,090,681	(2,538,505)	(8.0)	3,333,797	(400,861)	(10.7)	\$ 8.73	\$ 0.26	
TTL IMP WHT ZINFANDEL 750ML	148,005	36,384	32.6	36,362	3,920	12.1	\$ 4.07	\$ 0.63	
TTL IMP RED ZINFANDEL 750ML	3,038	(1,163)	(27.7)	215	(69)	(24.3)	\$ 14.13	\$ (0.66)	

Fuente (Nielsen, 2013)

Anexo N° 14

Grafico N° 52 Consumo de Bebidas Alcohólicas mercado de EE.UU (2012)



Fuente (Wineintelligence, 2012)

Anexo N° 15

Figura N° 14 Posibles requerimientos de Inversión en Marketing según Escenarios

ESCENARIO	INVERSIÓN MÍNIMA REQUERIDA	INVERSIÓN
1. Crecimiento Volumen: Alto Crecimiento Precio: Bajo	46.755 ha adicionales 213 MM de Its. 8% de venta en Marketing	<b>Activo Fijo (1 sola vez):</b> Tierra y plantación: US\$ 1.636 millones Bodega: US\$ 320 millones <b>Marketing (Inversión anual extra al 2020)</b> US\$ 240 millones
2. Crecimiento Volumen: Medio Crecimiento Precio: Medio	26.677 ha adicionales 67 MM de Its. 10% de venta en marketing	<b>Activo Fijo (1 sola vez):</b> Activo fijo: US\$ 934 millones Bodega: US\$ 100 millones <b>Marketing (Inversión anual extra al 2020)</b> US\$ 300 millones
3. Crecimiento Volumen: Bajo Crecimiento Precio: Alto	15% de venta en marketing	<b>Marketing (Inversión anual extra al 2020)</b> US\$ 450 millones

Nota: Costo de 1 ha = US\$ 30.000 (US\$ 20.000 costo de tierra + US\$ 10.000 costo de plantación). Bodega = US\$ 1,5/Litro.

Fuente (WoC, 2010)

Anexo N° 16

Figura N° 15 Mercados Objetivos Plan 2020

MERCADO	MADUREZ	POTENCIAL DE VENTA DE VINO FINO	TAMAÑO DE MERCADO	TIPO DE CONSUMIDOR	POTENCIAL DE CRECIMIENTO
Estados Unidos	Media	Alto	Alto	Aspiracional	Alto
Canadá	Media	Alto	Medio	Aspiracional	Alto
Asia	Baja	Alto	Alto	Aspiracional	Alto
Brasil	Media	Alto	Alto	Aspiracional	Alto
Europa	Alta	Medio/Bajo	Alto	Tradicional y Conocedor	Bajo


En el Anexo 3 se presenta un pequeño análisis de cada uno de estos mercados.

Fuente (WoC, 2010)

## Anexo N° 17

Figura N° 16 Evaluación del Consumidor de EE.UU acerca de los Vinos Chilenos VS Competidores (2012)

**Wine values Chile vs. competitors**  
 % who feel the following statements definitely describe the wines from each of the places  
 Base= All US regular wine drinkers in 10 key states (n=2,098)



	Chile	Italy	France	Australia	Argentina	Spain
Becoming more popular	45%	10%	8%	44%	39%	16%
Very good value for money	41%	27%	14%	46%	33%	23%
Wines I like the taste of	36%	59%	54%	43%	32%	36%
Food friendly wines	35%	61%	51%	40%	33%	37%
Wines that have improved a lot recently	33%	10%	7%	38%	31%	14%
Producing grape varieties I like	30%	52%	51%	35%	28%	29%
Wines that I'm proud to serve	29%	58%	58%	34%	27%	34%
Reliable product	26%	53%	55%	37%	23%	28%
High quality wines	21%	58%	71%	25%	20%	30%
With brands I recognise	18%	49%	48%	40%	17%	22%
Wines with tradition	9%	66%	70%	9%	9%	33%
Prestige / luxury wines	6%	43%	73%	7%	7%	16%
None of these	28%	11%	11%	20%	30%	26%


**Red:** Statistically significantly higher than Chile at a 95% confidence level  
**Blue:** Statistically significantly lower than Chile at a 95% confidence level  
 Source: Wine Intelligence, Vinitrac® US, June 2012, n=2,098 US regular wine drinkers in 10 key states

Fuente: (Wineintelligence, 2012)

## Anexo N° 18

Figura N° 17 Ocasiones de Uso de Vinos Chilenos según Consumidor de EE.UU

**Occasion suitability Chile vs. competitors**  
 % who would consider wines from the following places for each of the occasions  
 Base= All US regular wine drinkers in 10 key states (n=2,098)



	Chile	Italy	France	Australia	Argentina	Spain
With an informal wine drinking occasion at home	51%	53%	39%	59%	46%	44%
With an informal wine drinking occasion in a bar/restaurant	43%	53%	39%	51%	42%	40%
With a more formal wine drinking occasion at home	27%	59%	67%	28%	26%	33%
With a more formal dinner in a bar/restaurant	26%	59%	66%	29%	26%	33%
Special occasions such as 4th of July, Thanksgiving, Christmas or New Year etc.	31%	56%	59%	40%	31%	35%
None of these	31%	15%	16%	24%	34%	29%

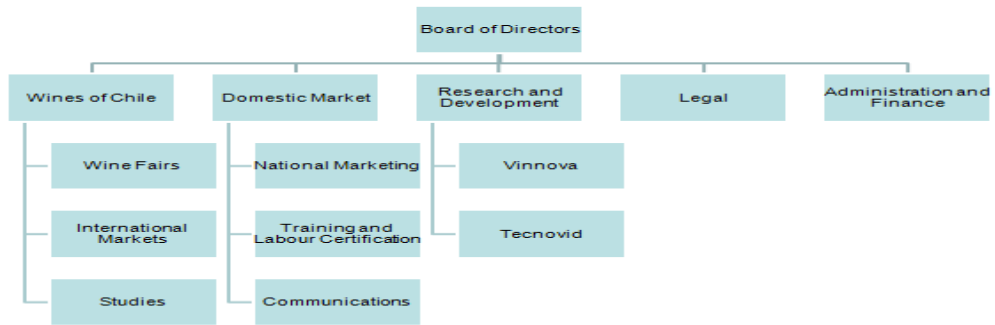
**Red:** Statistically significantly higher than Chile at a 95% confidence level  
**Blue:** Statistically significantly lower than Chile at a 95% confidence level  
 Source: Wine Intelligence, Vinitrac® US, June 2012, n=2,098 US regular wine drinkers in 10 key states

Fuente (Wineintelligence, 2012)

Anexo N° 19

Figura N° 18 Estructura de Vinos de Chile

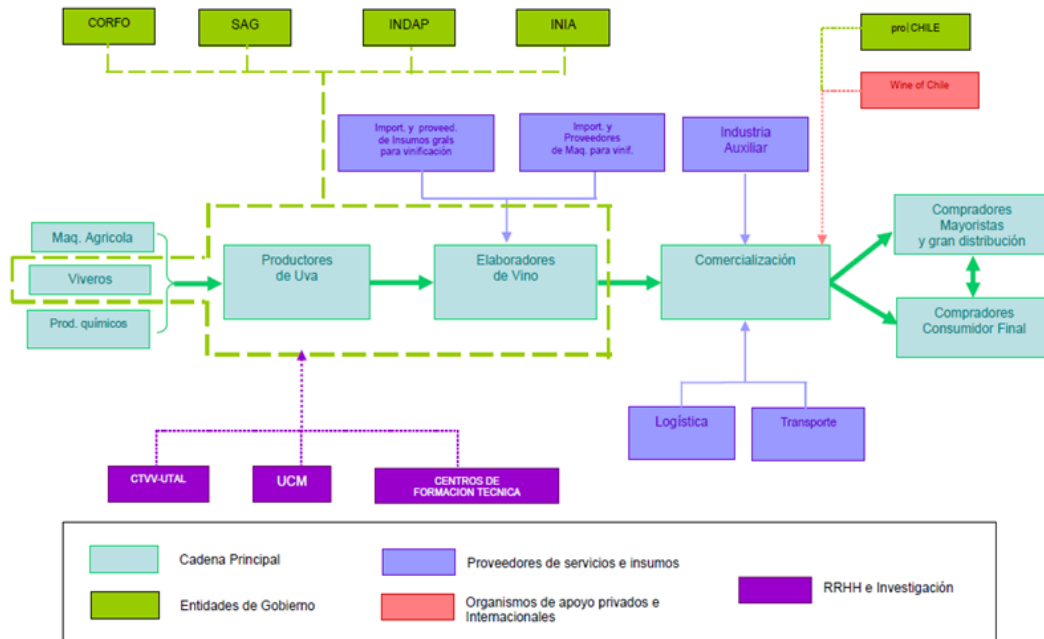
### Vinos de Chile A.G. - Organization



Fuente: (VinosdeChile, vinos de chile .cl, 2013)

Anexo N° 20

Figura N° 19 Estructura de la industria de vinos de Chile



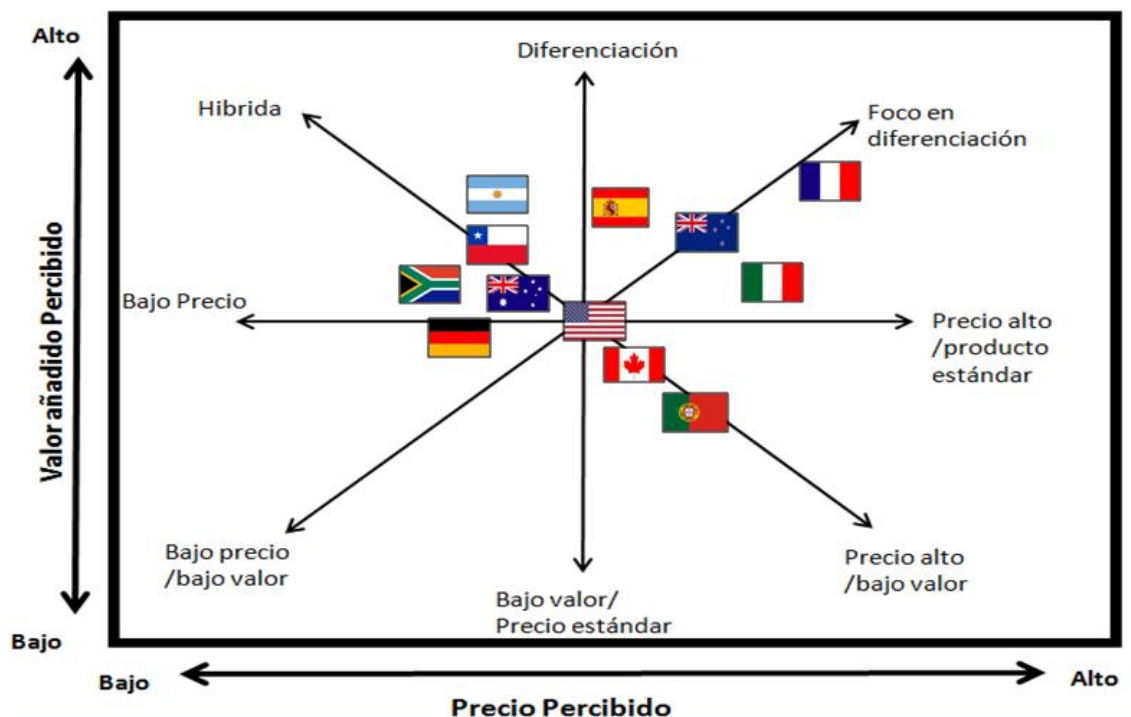
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 21

**Entrevista Sobre posicionamiento competitivo de la industria vitivinícola de Chile**  
(Cilveti, 2013)

Realizada a Sr. Claudio Cilveti, Managing Director de Wines of Chile, Diciembre 2013.

1. En relación al modelo de Reloj Estratégico de Bowman, ubique cada uno de los países presentes en el mercado de Estados Unidos, considerando el precio y valor percibido, de forma de conseguir el posicionamiento competitivo de estos. Lo anterior en base a su percepción o antecedentes sobre la opinión de los consumidores en relación a estos factores. (sité sobre el reloj estratégico cada una de las banderas presentes en el cuadro n° 2 indicando la ruta que sigue tal país)



2. ¿Cómo evaluaría la estrategia de entrada de los vinos Chilenos al mercado De Estados Unidos en la década de los 90's (posicionamiento inicial)? ¿Considera que fue la estrategia adecuada? ¿Con que ruta del reloj estratégico la relacionaría?

LA estrategia de los 90 fue de cobertura, mejorar calidad, vender y transmitir un "Good Value" que ambas se lograron, se creció mucho pero esto tuvo un costo importante en imagen transmitiendo un valor más bien bueno pero a precios bajos. Chile tampoco tenía la calidad como para haber soportado un precio mejor y transmitir una mejor imagen, se hizo bien, con una realidad limitada y en el LP posicionó a la categoría como Good value.

3. ¿Se podría hablar de una evolución en el Posicionamiento del vino Chileno en el mercado de los Estados Unidos desde su ingreso a la actualidad?

En los años 80 y comienzos de los 90 Chile se hizo conocido por vinos baratos de buena calidad, simbolizado principalmente en los 1,5 litros. Con el tiempos el 1,5 ha venida bajando porque Chile está escalando en la escala de valor con más botella de 750 ml y calidades imbatibles, sin embargo el trade americano nos conoce como Good Value y la imagen país no permite que Chile sea percibido con más imagen para vender vinos más finos. Es una carrera de Largo Plazo.

4. En relación a la Planeación estratégica al 2020 ¿Cuál es el posicionamiento esperado para el vino Chileno en el Mercado de los Estados Unidos?, ¿Cuál es la ventaja competitiva sobre la cual Chile se basara para lograr este posicionamiento? , ¿Se podría relacionar con la ruta de diferenciación del reloj estratégico de Bowman?

Hoy Chile debe preuminizarse, para esto hay que reemplazar ventas de vinos comerciales por vinos de mejor calidad. Para esto Chile tiene que cambiar forma de hacer las cosas, hay que cambiar la estrategia comunicacional que ha utilizado por décadas, debemos apelar a la conexión emocional con el consumidor y el trade incluyendo periodistas y no hablar más ni comunicar que tenemos una buena relación precio calidad, sino construir un relato, una historia que emocione y logre conectar a los consumidores con un país que no existe. Poner la bandera en el mapa pero desde el ángulo de la emoción. Nuestra diversidad, geografía y sustentabilidad son pilares estratégicos que deben formar parte de la base debemos transmitir emocionalmente. Basado en un estudio Ipsos Censydiam USA, Chile debe posicionarse bajo un aspecto de mejor conexión con el consumidor y no enfrascarnos en mostrar al vino chileno como una buena transacción, sino más bien como un vino que conecta al consumidor con una categoría única. Debemos movernos más hacia arriba y a la derecha, pero apelando a características emocionales que emnaticen con el consumidor.

5. En base a las características del mercado de Estados Unidos ¿Cuales son las oportunidades que se presentan para lograr el posicionamiento esperado?, ¿Cuáles son las medidas a considerar a 2014 para aprovechar estas oportunidades?

Este es un mercado altamente fragmentado donde cada estado funciona como un país, USA es como Europa, donde las leyes y los estados hacen que una estrategia sea compleja de lograr penetrar con bajos presupuestos. Por nuestra parte estamos focalizando los recursos con el fin de acercarnos a los principales medios y transmitirles esta estrategia para que ellos entiendan que Chile es más que un país de vinos BBB. Basados en el estudio Ipsos Censidyam, tenemos que enfocar toda nuestra comunicación desde la esquina emocional y no desde la parte racional o transaccional que es lo que básicamente hemos hechos desde los 90.

6. En relación a los principales competidores de Chile en el mercado de Estados Unidos ¿cómo evaluaría los esfuerzos de promoción de cada uno de estos?

Hoy nos enfrentamos a un gran desafío, que es enfrentar a los países tradicionales como Francia, España e Italia, proveedores que han bajado sus precios, han mejorado su propuesta de imagen, sobre todo España e Italia en el sentido que se han acercado más al consumidor con productos más alineados con sus necesidades. De esta forma la agresividad del nuevo mundo, incluido Chile se ha equiparado con estos países tradicionales, con la agravante que Francia, España e Italia SI tiene una fuerte imagen para apalancar su estrategia. Es decir hoy en día estamos en un terreno peligroso, hemos perdido competitividad, no tenemos una imagen tan sólida y tenemos que competir fuertemente con estos monstruos de la imagen. Más aún la industria local ( USA ) que hoy abastece el 85% del vino que se vende en USA, ha también tomado una estrategia más agresiva del punto de vista de marketing, acercándose al consumidor, diseñando marcas y productos que miran básicamente sus necesidades, mas lifestyle y menos vino en sí.

Al consumidor no le interesa que el vino huelga a pétalos de rosas blancas, le interesa que el producto llene sus expectativas, que son menos sofisticadas que estas descripciones técnicas que como industria hemos creado. Quieren tomar mejores vinos porque que estos contengan un mensaje, un relato y se conecten.