



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PROPUESTA DE PLAN DE EXPANSIÓN Y PENETRACIÓN
COMERCIAL DE VIÑA NEYEN EN RUSIA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
GESTION PARA LA GLOBALIZACIÓN

VERÓNICA ROCÍO PLATONI GONZÁLEZ

PROFESOR GUIA:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTÍN

MIEMBROS DE LA COMISION:
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ
GERARDO DÍAZ RODENAS

SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2009

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es analizar el atractivo del mercado ruso del vino, específicamente en el segmento de los vinos *premium*, para posteriormente desarrollar un plan de comercialización para Viña Neyen.

Junto a este objetivo general, se encuentran los objetivos específicos que son entregar a Viña Neyen las herramientas para encontrar un distribuidor o agente para ingresar al mercado ruso y en segundo lugar proponer los eventuales ajustes que sean necesarios a su estrategia y estructura para alcanzar el plan.

Este estudio comienza con una revisión de la historia y orígenes de Viña Neyen, enunciando aquí la visión y la misión de la empresa. Posteriormente analiza el mercado ruso desde un ambiente macro, abarcando los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, así como las fuerzas competitivas a las que se enfrentaría la Viña. Luego se realiza un análisis interno de la organización. Con toda esta información se establecen cuáles son las ventajas competitivas de Viña Neyen y cuáles son las oportunidades que puede aprovechar en su expansión comercial. Por último se sugiere la estrategia para dicha expansión, haciendo una revisión de aquellos temas importantes a la hora de decidir abrirse al mercado ruso.

El análisis permite constatar que Viña Neyen y su producto Neyen de Apalta presentan las características necesarias para asentarse en el segmento *premium*. El *terroir*, el equipo enológico y los viñedos han dado paso a un producto de alta calidad reconocido internacionalmente por las más prestigiosas autoridades.

Por su lado, el análisis del mercado ruso muestra que hay ciertas complejidades, como el idioma y la extensión del territorio y la forma especial de hacer negocios. No obstante, hay grandes oportunidades al ser un mercado que se está abriendo al resto del mundo, sus consumidores se están occidentalizando y el consumo de vino, sobre todo de alta calidad, está creciendo y se espera que continúe con dicha tendencia en el futuro.

Como estrategia para la expansión comercial hacia Rusia, se propone a Viña Neyen que contacte a un socio local, ya sea importador o distribuidor, con el cual establecer una relación para lograr la comercialización de Neyen en dicho país. Este socio debe cumplir ciertas características siendo las más importantes el que se tenga presencia fuerte en Moscú y San Petersburgo, que esté enfocado al canal *on trade* y dentro de éste en el segmento de calidad media-alta alta.

Como ajustes a realizar Viña Neyen debe revisar su estructura organizacional, la que por ser pequeña podría limitar el crecimiento futuro, así como su dependencia del enólogo jefe. Por último, debe mantener la reputación de su producto a través del reconocimiento de expertos y no sólo por la presencia del actual enólogo jefe.

Para finalizar, se concluyó que sí existe un atractivo en el mercado ruso al mismo tiempo que Viña Neyen cuenta con las competencias distintivas para poder ingresar exitosamente en este mercado.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	4
2	OBJETIVOS	6
2.1	OBJETIVO GENERAL	6
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3	ANTECEDENTES	7
3.1	HISTORIA DE VIÑA NEYEN DE A PALTA	7
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
3.3	VISIÓN Y MISIÓN	8
3.4	PRODUCTO	9
4	METODOLOGÍA	12
4.1	PRIMERA ETAPA: PROCESO DECLARATIVO	12
4.2	SEGUNDA ETAPA: PROCESO ANALÍTICO	12
4.2.1	<i>Análisis PEST</i>	12
4.2.2	<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	13
4.2.3	<i>Análisis FODA</i>	13
4.3	TERCERA ETAPA: PROCESO DE EJECUCIÓN	13
4.4	CUARTA ETAPA: PROCESO DE CONTROL Y COMPROMISOS	13
4.5	QUINTA ETAPA: PROCESO DE COMPENSACIÓN	14
5	DESARROLLO	15
5.1	ANÁLISIS EXTERNO: RUSIA	15
5.1.1	<i>Análisis PEST</i>	15
5.1.2	<i>Análisis del Mercado Rusia</i>	20
5.1.2.1	Destacable	20
5.1.2.2	Tendencias	20
5.1.2.3	Escenario Competitivo	22
5.1.2.4	Proyecciones	23
5.1.3	<i>Análisis de Fuerzas Competitivas</i>	24
5.2	ANÁLISIS INTERNO	26
5.2.1	<i>Características de la Organización y Producto</i>	26
5.2.2	<i>Mercados y Presencia de Neyen</i>	27
5.2.3	<i>Posicionamiento de Neyen</i>	29
5.3	ANÁLISIS FODA	30
5.3.1	<i>Fortalezas</i>	30
5.3.2	<i>Debilidades</i>	30
5.3.3	<i>Oportunidades</i>	30

5.3.4	<i>Amenazas</i>	31
5.3.5	<i>Espacios de Acción para Viña Neyen</i>	31
5.4	HACIENDO NEGOCIOS EN RUSIA	35
5.4.1	<i>Consejos para hacer negocios en Rusia</i>	35
5.4.2	<i>Tarifas</i>	36
5.4.3	<i>Productos y etiquetado</i>	36
5.4.4	<i>Cotización y Formas de Pago</i>	37
5.4.5	<i>Requerimientos de documentos</i>	38
5.4.6	<i>Distribución</i>	38
5.4.6.1	<i>Canales de Distribución</i>	39
5.5	MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA	41
5.5.1	<i>Modelo de Negocio</i>	41
5.5.2	<i>Mercados específicos</i>	41
5.5.3	<i>Distribución</i>	41
5.5.4	<i>Marketing</i>	42
5.5.5	<i>Producto</i>	43
5.5.6	<i>Estructura Organizacional</i>	43
5.5.7	<i>Ventana de Oportunidad y Efectos de la Crisis</i>	43
6	CONCLUSIONES	45
7	REFERENCIAS	47
8	ANEXOS	48
8.1	ANEXO 1	48
	<i>Tablas de referencia</i>	48
8.2	ANEXO 2	55
	<i>Datos de consignación obligatoria para el vino en la Declaración Aduanera</i>	55
8.3	ANEXO 3	56
	<i>Listado de Importadores y Distribuidores Rusos</i>	56
8.4	ANEXO 4	59
	<i>Listado de ferias que se desarrollan en Rusia</i>	59
8.5	ANEXO 5	63
	<i>Listado de publicaciones rusas especializadas en vino</i>	63

1 INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la estrategia de expansión comercial de Viña Neyen a Rusia. Para llegar a ella se ha realizado un análisis en diferentes etapas que permiten revisar tanto a la compañía como al mercado ruso del vino desde diferentes perspectivas para poder recomendar lo más apropiado para Viña Neyen.

Viña Neyen es una empresa familiar creada el año 2002 por don Raúl Rojas Baltra, dedicada a la elaboración de un vino tinto *premium* llamado simplemente Neyen. Es una viña *boutique* cuyos viñedos y bodega están ubicados en la que se conoce como la herradura dorada de Apalta, en el Valle de Colchagua, VI Región, Chile.

Viña Neyen produce aproximadamente 4.000 cajas anuales. De éstas, el 50% se vende en Chile y el 50% se exporta a 22 países en Norteamérica, Centroamérica, Sudamérica, Europa y Asia.

Los planes de expansión futura de Viña Neyen consideran alcanzar en 5 años, es decir el año 2012, una producción y un nivel de ventas de aproximadamente 12.000 cajas anuales. Este tamaño aún es considerado apropiado para una viña *boutique*, en un segmento *premium*, donde la imagen de producto exclusivo es absolutamente necesaria. Para poder lograr los niveles de venta requeridos, Viña Neyen debe, por un lado, ampliar su producción y, por otro, expandirse a nuevos mercados. Viña Neyen cuenta con viñedos propios y una bodega con la capacidad suficiente para alcanzar tales niveles de producción. Sin embargo, el precio promedio por caja de Neyen de Apalta es US\$ 300, más de 11 veces superior al precio promedio del vino chileno de US\$ 27 por caja. A estos precios, ningún distribuidor compra grandes volúmenes, por lo que la expansión a nuevos mercados es necesaria.

Rusia es un mercado atractivo por la creciente apertura hacia el resto del mundo, con una fuerte occidentalización por parte de sus habitantes. Ha tenido un crecimiento en los últimos años y un gran enriquecimiento de la población gracias al aumento del precio del petróleo, donde Rusia es un participante de importancia. Así también la búsqueda por parte de los rusos de cambiar el consumo de vodka por algo más saludable ha llevado a optar por diferentes alternativas, estando el vino fuertemente

entre ellas. Estas características permiten establecer a Rusia como un mercado deseable donde expandir la estrategia comercial.

De hecho, el volumen de vino *premium* en el canal *off trade* ha crecido aproximadamente un 34% anual los últimos 4 años, con un crecimiento de casi 8% en 2007 (Anexo 1, Tabla 1). Hubo una baja en el crecimiento el año 2006 producto de una legislación y nuevos impuestos incorporados. Dado que el canal *on trade* presenta una distribución de precios más sesgada hacia niveles medio y alto, es razonable suponer que el vino *premium* también se verá favorecido en este canal. El crecimiento del precio promedio por litro (Anexo 1, Tabla 2) muestra adicionalmente una sofisticación por parte de los consumidores, lo que también beneficia a este segmento.

El Capítulo 3 (Antecedentes) presenta en detalle a Viña Neyen, junto a la historia detrás de la empresa, su misión, visión y los desafíos que enfrenta en la actualidad.

El estudio se hará siguiendo el Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios de Enrique Jofré que permite sistematizar el análisis para generar en forma eficiente una estrategia coherente y viable. Este modelo se describe en el capítulo 4 (Metodología).

En el capítulo 5 (Desarrollo) se presenta un análisis externo del mercado ruso y un análisis interno de Viña Neyen, que permiten construir un análisis FODA para plantear un modelo de negocio y la estrategia más adecuada para la expansión comercial.

Finalmente se harán algunas recomendaciones y se sugerirán los cambios en la estructura organizacional que eventualmente fuesen necesarios para alcanzar los objetivos planteados. Considerando las características propias de Viña Neyen, y en general de la industria de vinos *premium*, este estudio se enfocará solamente en la estrategia comercial y de marketing para ingresar a dicho mercado.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Para que Viña Neyen de Apalta pueda lograr las metas de crecimiento mediante la penetración comercial a nuevos mercados como fue enunciado anteriormente, es necesario analizar cuán factible es la expansión a mercados que presentan un potencial interesante como China o Rusia.

El objetivo general del presente informe es analizar el atractivo del mercado ruso para un vino *premium* como Neyen para luego desarrollar un plan de comercialización de Viña Neyen en Rusia.

2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos que este estudio busca cumplir para Viña Neyen son:

- Realizar una búsqueda de distribuidores o agentes específicos para contactar en este nuevo mercado
- Proponer los eventuales cambios que sean necesarios a nivel de estrategia de marketing, estructura organizacional, etc.

Estos dos objetivos permitirán realizar un plan de comercialización para el ingreso de Viña Neyen a Rusia.

3 ANTECEDENTES

3.1 Historia de Viña Neyen de Apalta

Viña Neyen de Apalta nació como proyecto el año 2002, fundada como empresa por don Raúl Rojas Baltra, socio mayoritario de la empresa integradora de servicios y operador de radiocomunicaciones Interexport Telecomunicaciones. La viña remonta sus orígenes a fines del siglo XIX y ha logrado mantener su carácter familiar con don Jaime Roselló, yerno del señor Rojas, a cargo de la Gerencia General.

La viña se encuentra ubicada en el valle de Colchagua, VI región, específicamente en el sector de Apalta. Apalta se ha desarrollado en los últimos diez años como un *terroir* de gran calidad y ha dado origen a varios de los vinos *premium* que hoy son reconocidos como tales en el extranjero: Clos Apalta, de Casa Lapostolle, Montes Folly de Viña Montes y Neyen Espiritu de Apalta, de Neyen.

Su enfoque ha sido desde un comienzo hacia los vinos *premium* o íconos. Cuenta con 125 hectáreas, existentes desde 1890, plantadas principalmente con Carménère y Cabernet Sauvignon y que pertenecen a la familia Rojas desde hace más de 30 años. Sólo el 20% de la producción proveniente de estas hectáreas se utiliza para dar vida a Neyen Espiritu de Apalta.

Tras lanzarse el proyecto vitivinícola el año 2002, se decide contratar a Patrick Valette, enólogo franco chileno mundialmente reconocido, para el manejo de viñedos y elaboración de los vinos. La primera cosecha ocurre el año 2003, dando origen a la primera producción del vino Neyen Espiritu de Apalta, el año 2005. Este vino es el único producto que posee la viña y es en base a éste que se genera la actividad comercial de la empresa.

La primera producción de Neyen fue de 1.500 cajas¹, vinificada en una bodega externa. Ante el aumento de producción en los años siguientes y el deseo de seguir creciendo a futuro, Neyen invirtió cerca de US\$ 4,5 millones en la renovación de una bodega, con una capacidad de vinificación de 180.000 litros, y de la construcción de una sala de

¹ Todas las unidades de cajas son de 12 botellas, cada una de 750 ml, totalizando 9 litros.

degustación y una sala de ventas. Hoy la producción está dentro de las 4.000 a 5.000 cajas anuales (cosecha 2007), con una proyección de alcanzar en 5 años la etapa de madurez con 10.000 a 12.000 cajas. Este nivel de producción sigue considerándose como pequeño, lo que contribuye a la imagen de viña *boutique* que posee Neyen de Apalta.

3.2 Estructura Organizacional

La viña presenta una estructura organizacional pequeña manejada principalmente por el Gerente General, que además desarrolla las actividades relacionadas al área comercial, administrativas y de comercio exterior de la empresa. Dentro de la estructura también se cuenta con el equipo enológico, liderado por Patrick Valette y por un enólogo de planta part-time, Gonzague de Lambert. Existe un jefe administrativo a cargo del campo y que tiene a su cargo un encargado de turismo, una laboratorista y un jefe bodeguero. Las labores de campo son realizadas por Agrícola Taormina, empresa de la misma familia, y que además comercializa el 80% de la producción de uvas viníferas a terceros. Los servicios contables y de administración financiera, así como las oficinas físicas que hoy ocupa Viña Neyen de Apalta, son provistos por Quorum S.A., matriz del grupo de empresas Interexport.

3.3 Visión y Misión

Neyen de Apalta es una viña *boutique*, que descansa completamente en un vino ícono de altísima calidad. Este carácter especial, junto al trabajo, dedicación y reputación del equipo enológico liderado por el reconocido Patrick Valette, llevan naturalmente a que la visión de Neyen sea simplemente “ser el mejor vino de Chile”.

Por otro lado la misión de Viña Neyen es “Entregar a los conocedores del vino de todo el mundo una experiencia única a través de un vino tinto *premium*, complejo y elegante, elaborado a partir de un óptimo manejo de viñedos de fines del siglo XIX y combinado con precisión por un equipo enológico de alto nivel”.

3.4 Producto

Un vino *premium* cuenta con varias definiciones. En primer lugar se presentan aquellas clasificaciones por precio. De acuerdo a AC Nielsen, un vino *premium* se define como cualquier vino sobre los US\$ 15 por botella, dado que esos vinos sólo representan un 10% del vino vendido, aunque al hablar de margen, representen el 45%.

Otra clasificación es la usada por el Wine Institute de California² con dos categorías básicas: una hasta los US\$ 7 por botella – vinos para todos los días- y la otra con vinos sobre los US\$ 7 por botella –Vinos *Premium*. Dentro de los vinos *premium*, aquellos cuyos precios van de US\$ 7 a US\$ 14 por botella son *Super Premium* mientras que las botellas con precios superiores a US\$ 14 son considerados *Ultra Premium*.

Otras corrientes señalan que un vino *premium* es sólo una actividad de marketing, que surgió en el pasado y reflejaba una mayor calidad en el producto, este término ha sido abusado por algunos productores.

A estas definiciones, también se le deben agregar aquellas que se refieren a las características organolépticas que ofrecen los vinos. En este sentido, un vino *premium* puede definirse como aquel que ofrece “algo más”. Este valor extra ofrecido puede ser la reputación, la calidad que alcanzará en su madurez o la mística que lo acompaña. Todo este valor extra surge de una preocupación extra que ha puesto la viña en la elaboración de sus vinos, donde hay muchos factores que requieren una atención especial. En general, los vinos *premium* debieran presentar una calidad especial la cual comienza con el *terroir* escogido, cuyas características de suelo y clima son fundamentales para un vino de alta calidad y con la elección de la materia prima, donde un menor rendimiento – a través de la eliminación de brotes y racimos- permite concentrar todos los nutrientes en los pocos ramos que quedan en la vid. Esto lleva a tener una mejor calidad en desmedro de la cantidad de uvas que se podrán vinificar. Otro factor que agrega valor, según el tipo de vino que se quiera producir, es el paso

² <http://www.wineinstitute.org/resources/statistics>

Por barricas sobre todo si éstas son nuevas. Esto implica un mayor costo directo en la producción, además del costo de inmovilización del stock.³

Por último también existe aquella clasificación según la imagen y no del producto en sí, tales como el tipo de botella, la etiqueta, el corcho y la cápsula, entre otros. Sin embargo, hablar de *premium* en base a la imagen puede descuidar la calidad del vino, enmascarando una calidad media detrás del uso de recursos de imagen.

En el caso de Viña Neyen, el producto es un vino tinto *premium*, justificado por la gran calidad del producto, gracias al manejo de los viñedos y a la dedicación del equipo enológico que imprime su sello personal en el vino. El “algo más” ofrecido por Viña Neyen en su vino Neyen comienza en los viñedos del siglo XIX los cuales gracias al correcto manejo permiten tener una excelente calidad de uvas. Posteriormente, los enólogos siguen su trabajo durante la cosecha, ordenando la recolección manual de los ramos así como la selección de los granos que se vinificarán. Todo esto agrega valor pues permite obtener un vino de mayor calidad. Una vez fermentado, el vino se lleva a barricas de roble francés donde se mantiene por 14 meses. Esto agrega elegancia y complejidad al vino, agregando una vez más valor al producto en sí.

Otras características de Viña Neyen que permiten alcanzar una alta calidad son las condiciones del *terroir* y el clima semi árido, suelos graníticos y la gran amplitud térmica entre el día y la noche.

Junto con los esfuerzos en el producto, Viña Neyen también se ha preocupado de mantener y proyectar el ser una viña *boutique*. Para ello, es necesario establecer qué se entiende por *boutique*.

La Real Academia de la Lengua Española define *boutique* como tienda de productos selectos y Merriam-Webster incluye también una empresa pequeña que ofrece un producto o un servicio altamente especializado.

Por otro lado, el Wine Institute de California nos da una distinción de acuerdo a la cantidad de cajas producidas por una viña. Para producciones menores a 5.000

³ Revista Club & Countries, Buenos Aires.

cajas/año, se habla de viñas pequeñas; de 5.000 a 500.000 cajas/año es una viña mediana y una gran viña es aquella que produce más de 500.000 cajas/año.

Usando estos dos conceptos, se puede establecer como viña *boutique* aquella empresa pequeña con una baja producción o con un producto muy especializado. Bajo este alero, Viña Neyen cumple con ambas características, lo que permiten definirla como una viña *boutique* con un vino *premium*.

Como se puede apreciar, existen diversos factores que pueden definir si un vino es *premium* o no y si una viña clasifica como *boutique* o no. La Tabla 1 presenta aquellos considerados más relevantes pues permiten establecer características diferenciadoras con los competidores. Cada uno de estos factores tiene una ponderación diferente y para efectos de analizar qué tanto un vino o una viña los cumplen se ha establecido un rango de notas que van de 1, cuando el factor no está presente, a 4, cuando el factor está totalmente presente.

Factores de Exito para Vino <i>Premium</i> y una Viña <i>Boutique</i>		
	Ponderación	Nota Máxima Ponderada
Precio sobre US\$ 15 por botella	10%	0,4
Calidad del producto	45%	1,8
<i>Terroir de excelencia, enología</i>		
<i>Manejo de viñedos</i>		
<i>Paso por barricas</i>		
<i>Imagen del producto: etiqueta, botella, corcho, cápsula</i>		
Producción pequeña: bajo 5.000 cajas/año	5%	0,2
País de origen reconocido	15%	0,6
Calidad reconocida por expertos	25%	1
Total	100%	4,00

Tabla 1. Factores de Éxito para un Vino *Premium* y una Viña *Boutique*

4 METODOLOGÍA

La metodología que se usará para el proceso de análisis y formulación de la estrategia de penetración de Neyen a Rusia se hará basándose en el Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios⁴ que consta de cinco etapas, analizando a la organización tanto de una perspectiva interna como del entorno en la que ésta se desarrolla, lo que permite identificar competencias distintivas que permitan formular una estrategia adecuada, su plan de desarrollo y los hitos, controles y compromisos que deben suceder durante la implementación.

4.1 Primera Etapa: Proceso Declarativo

Consiste en la declaración de las aspiraciones de la organización por parte de los ejecutivos, líderes y ejecutores de la organización. Aquí se detallan la visión y la misión de la organización y los horizontes de desarrollo que fundamentan las etapas siguientes.

4.2 Segunda Etapa: Proceso Analítico

Es un análisis del entorno donde se encuentra inserta la organización y de los propios procesos y estructuras de ésta. Esta etapa se apoya en el uso de diversas herramientas. Este trabajo contempla el uso de las herramientas Análisis PEST, el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA.

4.2.1 Análisis PEST

Herramienta usada para análisis el entorno de una organización desde cuatro perspectivas: Perspectiva Política, Perspectiva Ambiental, Perspectiva Social y Perspectiva Tecnológica (en inglés *Political, Environmental, Social y Technological*). Esta herramienta permite reconocer los desafíos y las oportunidades que la organización podría enfrentar en un mercado o entorno en particular.

⁴ JOFRE, E. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Revista Ingeniería de Sistemas, Volumen XVI, N°1, Junio 2002.

4.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter⁵

Este análisis contempla analizar cinco fuerzas competitivas: Amenaza de nuevos entrantes; Poder de negociación de los compradores; Poder de negociación de los proveedores; Amenaza de Sustitutos y la Rivalidad entre los competidores existentes. Esto permite determinar el atractivo de un mercado que conlleva una alta rentabilidad. Estas cinco fuerzas afectan a la organización y su posibilidad de generar utilidades y de atender satisfactoriamente a sus clientes.

4.2.3 Análisis FODA

Esta herramienta permite evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una organización. Las fortalezas y las debilidades son aspectos más bien internos que la organización usa a su favor o que debe mejorar. Por su parte, las oportunidades y amenazas son más relacionadas al entorno de la organización. Las oportunidades deben reconocerse para poder aprovecharlas y las amenazas deben conocerse para poder hacerles frente de ser necesario. El Análisis FODA presentado en este estudio será un SMART FODA (FODA Inteligente) que permite visualizar cómo usar las fortalezas y mitigar las debilidades para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas que enfrenta la compañía. Se entregarán generar elementos de acción específicos y concretos para alcanzar los objetivos propuestos

4.3 Tercera Etapa: Proceso de Ejecución

Consiste en la formulación de la estrategia de negocios, de acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos de los análisis anteriores. Incluye los planes, programas y proyectos tanto de corto como de largo plazo.

4.4 Cuarta Etapa: Proceso de Control y Compromisos

Establece los mecanismos y métricas para evaluar y asegurar el correcto cumplimiento de la estrategia definida. Los indicadores que se usarán serán hitos que demuestren

⁵ PORTER, MICHAEL. "How competitive forces shape strategy", Harvard Business Review, Marzo-Abril 1979.

una coordinación entre la producción y la penetración a los diferentes mercados. Esto permitirá asegurar que las expectativas generadas en los nuevos mercados y en los ya existentes sean coherentes con la producción, con la presencia y con la imagen del producto.

4.5 Quinta Etapa: Proceso de Compensación

Finalmente se generan los mecanismos para promover la incorporación de la estrategia y los cambios necesarios en todos los niveles que puedan ser responsables de lograr los objetivos. La estrategia logra realizarse completamente una vez que todos los procesos y encargados de éstos hacen suya la “carta de navegación” definida.

El análisis y propuesta que se harán en este informe se basarán principalmente en las tres primeras etapas, realizando los estudios necesarios para proponer una estrategia alcanzable y acorde a los objetivos de la organización. Con respecto a la cuarta etapa, se propondrán algunos hitos a cumplir y algunas mejoras o cambios que podrían ayudar a alcanzar la estrategia más rápidamente y de mejor forma. La quinta etapa no será abordada en este informe.

5 DESARROLLO

5.1 Análisis Externo: Rusia

5.1.1 Análisis PEST

Factores Políticos

Política Regulatoria, Impositiva y Arancelaria

El vino es gravado con un impuesto específico de 162 rublos (US\$ 6) por litro de alcohol puro, adicional al 20% de arancel para vinos importados.⁶

A pesar de no existir un mínimo de edad para el consumo de alcohol, sí existe una edad mínima para comprar que es a los 18 años. La iniciación en el alcohol es a los 16 años aproximadamente y cada vez el consumo se inicia antes, lo que trae consigo riesgos de adicción al alcohol en un futuro.

Respecto del avisaje, en 2006 se implementaron restricciones para disminuir la producción y el comercio ilegal de licores, así como limitar su consumo. La legislación limita los avisos en la TV y radio y las horas y lugares en los que se puede vender alcohol, además de la inserción en todas las bebidas alcohólicas de un código de barras y de una etiqueta que compruebe el pago del impuesto específico para evitar el fraude. Esta ley generó una crisis en el mercado de la cual recién durante el 2007 se comenzó a recuperar.

Estabilidad Política

La Federación Rusa consta de 86 regiones administrativas. El poder ejecutivo reside sobre el Presidente (actualmente D.A. Medvedev) que es la cabeza del estado y el primer ministro (actualmente V.V. Putin) que es la cabeza del gobierno. La suave transición entre el pasado presidente y el actual es visto como un fuerte indicador de estabilidad política.

⁶ Euromonitor International, "Wine - Rusia", Mayo 2008

La acumulación de poder por parte de Putin, ex presidente de Rusia y actual primer ministro del presidente Medvedev, puede generar inestabilidad, pues se cree que tendrá tanto poder en este nuevo rol a como lo tuvo cuando fue presidente. Varios oligarcas rusos se han auto exiliado del país desde el gobierno de Putin, mientras otros se encuentran encarcelados por razones no claras para todos.

El alto precio del petróleo genera un sentimiento encontrado, pues es una buena noticia para la economía pero enmascara problemas reales que no se enfrentan como los problemas estructurales y un sistema de beneficios para la sociedad inadecuados. De no manejarse bien esto puede estallar en reclamos sociales.

En cuanto a las relaciones internacionales, Rusia se ha abierto al mundo, pero se ha alejado del camino que otros países de Europa del Este han tomado, generando relaciones más tensas, en especial con los países vecinos, con quienes Rusia siempre tuvo una relación cordial. La invasión en Georgia ha levantado sospechas acerca de los verdaderos motivos de Rusia para hacerlo y ha generado desconfianza hacia el país. Rusia parece contenida por los planes de Estados Unidos de establecer un escudo de misiles en Europa del Este. En resumen, las relaciones políticas con Estados Unidos y Europa del Este están al mínimo desde el fin de la Guerra Fría.

La presión sobre las grandes fortunas que se ha visto hasta ahora puede limitar el desarrollo de los mercados más sofisticados, aunque hasta ahora el crecimiento del país ha permitido que se desarrolle sin problemas.

Factores Económicos

Crecimiento

Rusia es la octava economía del mundo con US\$1,3 trillones de producto y un crecimiento promedio del PGB de casi 7% desde 1999⁷. La Federación Rusa es el mayor exportador de energía del mundo gracias a sus reservas de gas natural y petróleo. De acuerdo a la revista *The Economist*⁸, la economía rusa, en dólares ha

⁷ Economist Intelligence Unit, Country Report "Russia", Octubre 2008

⁸ <http://www.economist.com/Countries/Russia/>

crecido un 27% por año en promedio, siendo la más rápida de las economías grandes desde el 2000.

Hoy algo más del 31% del PGB proviene del petróleo y el gas. Su fuerte participación en el mercado mundial de estos productos y su posición dominante como productor hacen preveer que la economía rusa se fortalecerá en los años que vienen.

El fuerte aumento del ingreso de dólares provenientes del petróleo ha aumentado el consumo, transformando a Rusia en el sexto mercado más grande de Europa.

La zona de mayor riqueza es la de Siberia Occidental, la franja central del país, con el mayor ingreso per cápita, gracias a la concentración de recursos explotados por Rusia: petróleo, carbón, madera y agua y a la baja población que se concentra mayoritariamente en el norte. El norte presenta más riqueza que el sur del país, destacándose la región Noroeste, donde se encuentra San Petersburgo, la zona del Siberia Oriental y la zona del lejano oriente. Las ciudades con mayor ingreso son Moscú y San Petersburgo.

El año 2007 Rusia vive un *boom* de inversión en capital, liderado por el rubro de la construcción.

El fin de la Unión Soviética y la integración de Rusia a una economía de mercado marcaron una época en el país, caracterizada por una fuerte tensión y dificultades, así como la privatización de muchas industrias. Con el tiempo Rusia se ha estabilizado y presenta una economía más robusta, aunque compleja, por la dualidad que presenta al tener y basar su economía en la gran cantidad de recursos naturales y al mismo tiempo tener ingenieros y técnicos de alta certificación que no tienen industrias desarrolladas donde ejercer.

Hay un gran desequilibrio en los sectores que aportan al PIB; con un gran peso del sector energético y de la industria pesada, pero sin una presencia elevada de otro tipo de industrias, las cuales no se han visto desarrolladas.

Tipo de Cambio e Inflación

Los noventa y los primeros años del siglo XIX fueron de altos índices de inflación. Desde 2001 se ha disminuido el índice, llegando el 2006 a menos del 10% alcanzando las metas impuestas por el gobierno⁹. Se espera que suba por el aumento de los precios del petróleo, gas natural y electricidad.

En los últimos cinco años el tipo de cambio se ha mantenido en torno a los 30 rublos por dólar, apreciándose en los últimos dos años. El tipo de cambio se calcula en base a una cesta de divisas, donde el euro tiene una ponderación del 40% y el dólar del 60%.

Factores Sociales

Población

La población ha experimentado un decrecimiento los últimos años. La población alcanza los 142.800 millones de personas y se reduce anualmente en 689.400 personas en promedio, en parte debido al fuerte aumento del SIDA, por una disminución en las tasas de natalidad y por un inexplicable aumento en la tasa de suicidios.

Hábitos de Consumo

A pesar de tener el mayor consumo de en el país, el vodka ha visto reducido su consumo debido a una mayor conciencia de salud con respecto a las bebidas alcohólicas y su efecto en la salud de los consumidores. Esto llevó a un alza en el consumo de cervezas y en menor medida para el vino, debido principalmente a la fuerte inversión en publicidad que han realizado las compañías cerveceras y la falta de ésta para el vino.

Otro gran cambio experimentado es la costumbre a comer fuera de casa, desarrollando con esto el mercado on trade del vino. Esto se debe al cambio en la percepción de restaurantes y bares, los cuales durante la era soviética se consideraban como lugares sucios y no propios de personas decentes. Hoy los restaurantes y pubs son frecuentados por familias, amigos y por oficinistas.

⁹ Economist Intelligence Unit, Country Report "Russia", Octubre 2008

Diferencias por Sectores

Moscú por un lado ha tenido un crecimiento en el mercado de bebidas alcohólicas más rápido que en el resto de Rusia, debido principalmente a que gran parte de la población más rica se encuentra aquí, lo que a su vez atrae aquellos productos que son premium y más innovadores.

San Petersburgo vivió un decrecimiento en el consumo de bebidas alcohólicas, mayor al que se vio en Rusia y Moscú. Aquí hay menos receptividad por los productos premium y también ocurre que el comer y beber afuera se da en lugares más sencillos e informales, quedando el consumo on trade de productos premium relegados a lugares específicos o tiendas especializadas, las cuales no abundan. El precio es un gran indicador de calidad en esta zona, lo que ha permitido ver un leve crecimiento en la demanda por vinos de calidad, permitiendo el desarrollo de esta industria.

Factores Tecnológicos

Productividad

La productividad está creciendo a medida que la mano de obra se mueve a sectores más productivos. Se ha incorporado nueva tecnología, sobre todo en los bienes de consumo masivo, tanto en la producción como en la distribución. Se prevé que la estructura del retail, el mayor participante en las ventas off trade de los vinos, será una más eficiente para poder competir con actores multinacionales. Así también se espera que diferentes actores se consoliden en algunos actores principales, tal como ha ocurrido en el resto del mundo.

Nuevas Tecnologías

La apertura de Rusia a los mercados internacionales ha permitido la incorporación de tecnología para así poder participar competitivamente en el mercado mundial. Rusia no se destaca por una producción importante de vino y gran parte de lo consumido proviene de las importaciones, por lo que el incentivo a incorporar tecnología ha estado en mejorar los canales de distribución y el acceso a los consumidores, lo cual se ve con la aparición de nuevas tiendas especializadas, con expertos encargados de recomendar

vinos a sus clientes, así como los conocimientos relacionados al vino que los consumidores comienzan a tener

5.1.2 Análisis del Mercado Rusia¹⁰

5.1.2.1 Destacable

- Las ventas se recuperaron de la caída sufrida el 2006 y alcanzan un crecimiento de 8% en volumen y 16% en valor.
- El alza en el impuesto de importación llevó a los distribuidores a cambiarse a vinos más baratos, los que predominan hoy en Rusia.
- El vino espumante tuvo mucho dinamismo con un crecimiento del 12% en volumen y 22% en valor en 2007.
- Las ventas *on trade* representaron el 6% del total del volumen de ventas y su participación se mantuvo estable durante el 2007

5.1.2.2 Tendencias

Tras una crisis producto de la legislación introducida por el gobierno para regular el comercio de bebidas alcohólicas, el mercado ruso del vino se ha recuperado, como se puede apreciar para todas las categorías tanto en volumen como valor (Anexo 1, Tablas 3 y 4). En cuanto a las preferencias, el consumo del vino espumante presenta el mayor crecimiento en volumen y ventas, siendo el champagne el más significativo con un crecimiento promedio de 313% y 594% respectivamente, en los últimos cinco años. El vino tinto, que es el más popular, también presenta un crecimiento en volumen y valor para el mismo período, de 35,2% y 115,1% respectivamente, siendo el crecimiento en el último año (2006 al 2007) de 7,6% en volumen y 15,9% en valor (Anexo 1, Tablas 5 y 6).

El mercado está dominado por el canal *off trade*, el cual se lleva el 80,61% (Anexo 1, Tabla 7) de las ventas del mercado ruso del vino. Sin embargo, el precio promedio por

¹⁰ Los datos entregados en este apartado fueron obtenidos de

- Euromonitor International, "Alcoholic Drinks – Rusia", Mayo 2008
- Euromonitor International, "Wine - Rusia", Mayo 2008
- Euromonitor International, "Consumers Lifestyle – Russia", Octubre 2006.
- Economist Intelligence Unit, Country Report "Russia", Octubre 2008

litro en este mercado está muy por debajo del obtenido en el mercado *on trade*, donde en 2007 llegó a US\$ 23,73/litro en comparación al mercado *off trade* donde sólo alcanzó US\$ 6,45 (Anexo 1, Tabla 2). En los últimos cinco años, el precio promedio por litro creció en un 51% en el *off trade* comparado al 72% del *on trade*. El canal *off trade* se caracteriza por compensar el menor precio de sus con un gran volumen. Este canal ha crecido en el período analizado.

No se ven grandes cambios en cuanto a los segmentos de precio. Los vinos más vendidos están entre los USD 4,5 y USD 8,99 por botella y ha habido muy pocos cambios en la distribución tal como se ve en la (Anexo 1, Tabla 16).

Del vino consumido en Rusia, hasta el 2003 la mayor parte provenía principalmente de producción local. Las importaciones han crecido, a excepción del 2006, lo cual se explica por la legislación introducida ese año (Anexo 1, Tablas 7 y 8). Con todo, el crecimiento promedio de las importaciones entre el 2001 y el 2006 fueron de 14,4% en litros y el crecimiento total desde el 2001 al 2006 fue de casi 61%. En valor, el crecimiento promedio para ese período fue de 12% y el crecimiento total de 58%. Por lo tanto, ha habido un aumento en volumen pero no en valor, lo que se explica por la reciente (Anexo 1, Tablas 9 y 10).

Bulgaria proveyó la mayor cantidad de litros importados a Rusia en 2006 (28%), sin embargo Francia se lleva el 29% de la participación en valor, con sólo un 14% de los litros vendidos. Chile ha tenido un crecimiento constante en volumen y valor. El valor promedio por litro de Chile fue el más alto el año 2006 (Anexo 1, Tabla 11) y es cercano a los precios que obtienen los vinos franceses o italianos y muy por sobre de otros vinos del nuevo mundo como Argentina, país que incluso exporta más a Rusia que Chile. La Ilustración 1. Evolución del precio promedio por litro. 2001-2006. Elaboración propia. muestra la evolución de precios, tanto del vino chileno, como de otros países. Tanto Francia como Chile han perdido valor en su precio por litro y hoy se encuentra a un nivel similar que Italia y por sobre que Argentina y España.

Los consumidores están comenzando a comprar en tiendas especializadas, dejando de lado aquellos vinos de precios muy bajos, pues se tiene la percepción de que al ser muy baratos pueden ser nocivos para la salud.

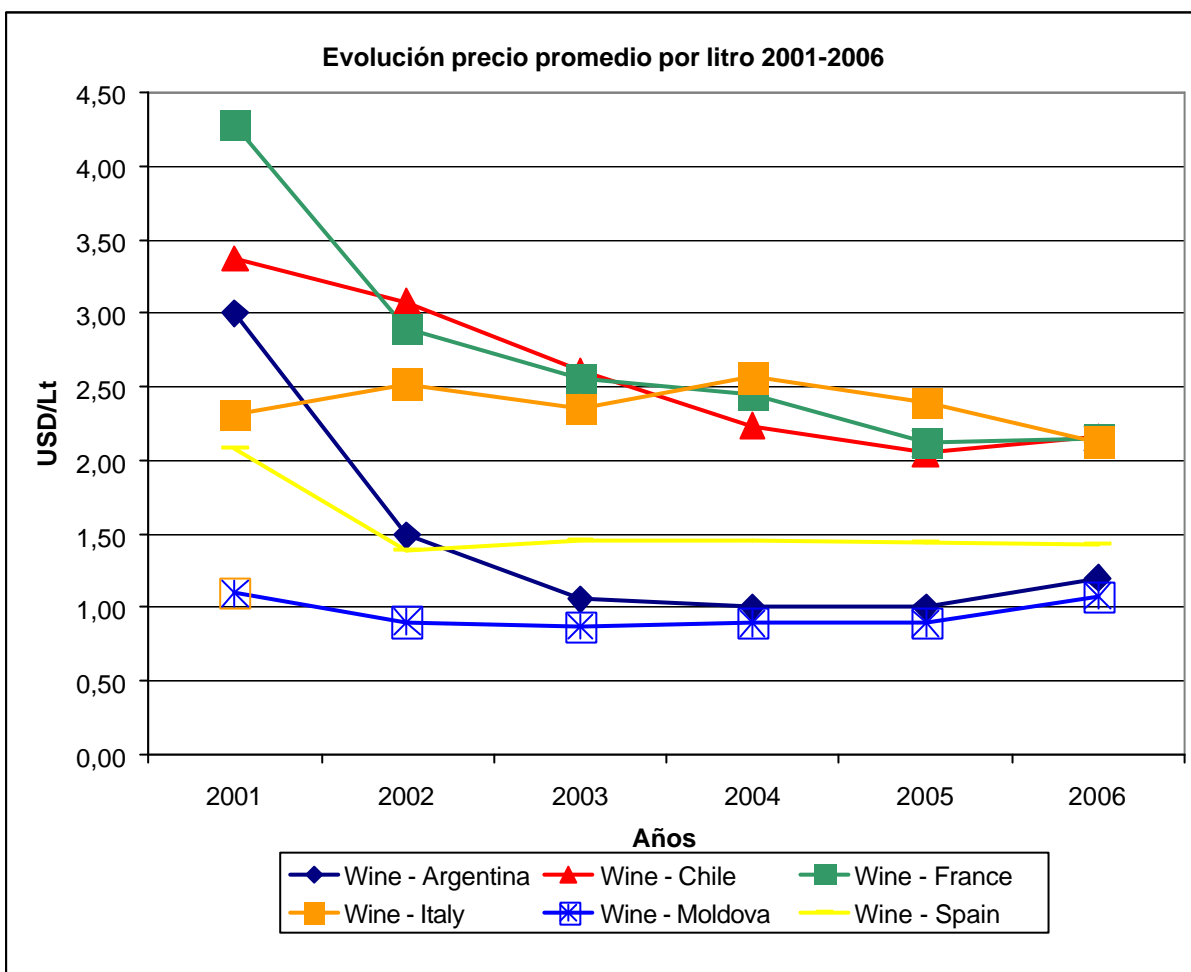


Ilustración 1. Evolución del precio promedio por litro. 2001-2006. Elaboración propia.

Hay un movimiento hacia productos premium gracias al mayor desarrollo de la cultura de consumo de vino. Existen algunas campañas promocionales en torno al vino, incluyendo catas, festivales e vinos y el apoyo de expertos a la hora de elegir qué vinos consumir.

5.1.2.3 Escenario Competitivo

La introducción de nuevas leyes para el mercado de las bebidas alcohólicas ha afectado más a los importadores de vinos de calidad, lo que ha beneficiado a los productores domésticos dada la escasez que ha sufrido la industria.

En cuanto al origen de los vinos importados, éste se ha diversificado gracias a las nuevas reglas que ahora hacen viables las importaciones. El mayor cambio se produjo con el ingreso de vinos del Nuevo Mundo que cambió la composición del mercado ruso. Los vinos del Viejo Mundo siguen siendo considerados de mejor calidad y en general son premium provenientes de Italia, España o Francia. Los vinos chilenos o argentinos están ganando participación en el rango de vinos económicos y son percibidos como de mejor calidad que el vino nacional (Anexo 1, Tabla 8).

5.1.2.4 Proyecciones

Por el lado de la regulación, el futuro se ve complejo en el mercado ruso puesto que se prevé un nuevo cambio en la legislación que busca separar el vino del resto de las bebidas alcohólicas lo que muy probablemente lleve a una menor fiscalización de la calidad del vino. Las regulaciones impredecibles por parte del gobierno son la mayor amenaza que se ve en el sector. A pesar de esto, se espera que lo más perjudicados sean los jugadores más débiles, quienes incluso se pueden ver forzados a dejar el mercado.

Hoy existen pocos importadores del Nuevo Mundo lo que favorece enormemente a Chile pero existe la amenaza latente de países como Australia que pueden posicionar su producto como uno de mejor calidad al chileno, lo que haría que el vino chileno de mayor calidad sea sustituido o desplazado.

Sin embargo, se espera que toda la categoría de vino crezca en volumen un 4%, siendo nuevamente el vino espumoso el de mayor crecimiento (7%), mientras que el vino crecerá un 6%.

La falta de vinos premium en el último tiempo impactó más el sector *on trade* y se ha recuperado más lentamente que el *off trade*. Aquí se ve una oportunidad, pues el sector *on trade* debe armar nuevamente su oferta de vinos de calidad, de los cuales hay poca presencia actualmente. Eso sí, hay que tener paciencia pues esto puede tomar tiempo.

La apertura de Rusia hacia el resto del mundo ha llevado a que los consumidores se sientan atraídos por nuevas marcas y productos. Esto favorece la entrada de productos nuevos y presenta el desafío de generar una estrategia innovadora que atraiga la

atención del consumidor. También está creciendo el segmento de vinos premium con un precio alto. Se ha visto un desarrollo del mercado con la apertura de nuevas tiendas especializadas y con el cambio.

5.1.3 Análisis de Fuerzas Competitivas

Usando el modelo de Porter mencionado en la Metodología se analizarán las cinco fuerzas.

Amenaza de Entrada

El mercado del vino en Rusia está en expansión lo que implica que nuevos competidores ingresan en el negocio. Chile ha estado siempre liderando el precio por litro en el mercado ruso, aunque en volumen se encuentra en la mitad inferior. La apertura económica de Rusia ha llevado a que nuevos países entren con sus productos, mayoritariamente países del Nuevo Mundo. Esto afecta directamente a Chile, pues por ejemplo en el caso de Australia podría ocurrir una sustitución de los vinos chilenos por vinos australianos, dada la similitud en calidad y precio y la fuerte inversión que Australia está realizando en sus productos exportables estrellas tales como el vino.

En general, la amenaza se ve por el lado de los nuevos vinos que llegan a Rusia así como de los nuevos productores del Nuevo Mundo. El uso de tecnologías y la mejora en la calidad de los vinos provenientes de estos mercados llevan a que la amenaza de nuevos entrantes sea fuerte.

Poder de los proveedores

Viña Neyen no tiene proveedores externos pues es dueña de la totalidad de los viñedos. De hecho, hoy utiliza sólo el 20% de la uva por lo que tiene amplias posibilidades de crecimiento futuro. Adicionalmente la producción esperada a futuro está dimensionada a la capacidad productiva de los viñedos propios.

Poder de los compradores

En el caso de los compradores, el poder que ellos tienen es alto por diversas razones. La estrategia utilizada por Viña Neyen ha sido de tener uno o dos distribuidores por mercado, que son quienes cubren la venta local y son los que tienen el conocimiento específico de cada mercado. Si la relación con uno de ellos se cortara, entonces ocurriría que se pierde el mercado como un todo, al menos hasta que se consiga un nuevo socio local.

Rusia está dominado por fuertes distribuidores para los canales *on trade* y *off trade*. En el caso del *on trade* incluso las tiendas especializadas son parte del negocio del distribuidor, lo que lleva a que perder un distribuidor de importancia pueda implicar estar fuera del mercado.

Esta situación de poder de los compradores puede llevar a que exijan condiciones favorables para ellos en desmedro del cliente, en este caso Viña Neyen.

Por último, también se debe señalar la dificultad que existe para llegar a los distribuidores *on trade*. No es fácil conseguir el listado de éstos y es aún más difícil lograr un acuerdo de comercialización, lo que se ve potenciado con los acuerdos de exclusividad que algunos mantienen con otros vinos *premium* chilenos. Esto hace que cambiarse de distribuidor o encontrar uno sea una tarea difícil.

Amenaza de sustitutos

Rusia en su búsqueda de una vida más saludable ha reemplazado el consumo de vodka por otras alternativas como cerveza y vinos. El sustituto más fuerte para Neyen es la cerveza. El aumento en el consumo de ésta ha aumentado considerablemente y las inversiones en producción y publicidad que se han hecho en el último período para este producto pueden hacer que la nueva alternativa de consumo frente al vodka sea sólo la cerveza, dejando fuera al vino.

Rivalidad entre competidores existentes

Con los competidores existentes la rivalidad es alta. En el caso de los vinos del Viejo Mundo, ocurre que frente a un precio similar el consumidor elige el que proviene de

productores clásicos, como Francia, Italia y España. En cuanto a los vinos del Nuevo Mundo, la rivalidad va por guerras de precios, aunque en el caso de Neyen no debiera influir en su precio, pero sí en la calidad con la que se percibe el producto por el origen de éste. Los vinos del Nuevo Mundo están ingresando con fuerza a este mercado y pelean al mismo consumidor.

5.2 Análisis Interno

5.2.1 Características de la Organización y Producto

Viña Neyen es una empresa familiar, perteneciente a un grupo económico con un sólido respaldo financiero que le permite ser competitivo en el mercado de vinos *premium* o ícono. La viña ya cuenta con las inversiones necesarias para sustentar futuros crecimientos. Cuenta con una bodega de vinificación con capacidad para 180.000 litros (capacidad para aproximadamente 12.000 cajas anuales) y una bodega de guarda. Cuenta además con viñedos y un *terroir* de alta calidad y está en la misma zona que ha dado origen a varios vinos *premium* con reconocimiento internacional.

Viña Neyen utiliza hoy sólo el 20% de la uva disponible en los viñedos mientras el 80% restante se vende a granel para la producción de vino fino a viñas cercanas. Esto es positivo pues por un lado permite que Neyen aún tenga espacio para seguir creciendo, y por otro, que provee de caja suficiente para su operación y para financiar inversiones. Este tema es especialmente relevante considerando que muchas veces los clientes piden que la viña haga la guarda antes de la entrega. Así, el vino puede estar muchos años en guarda en bodegas propias sin generar ingreso.

La viña cuenta con un equipo enológico de alto nivel, liderado por el enólogo franco-chileno Patrick Valette quién es ampliamente reconocido a nivel mundial como un símbolo de calidad. Este equipo enológico hace un manejo adecuado de los viñedos y se encarga de aplicar los más altos estándares en el proceso de vinificación y guarda del vino.

Viña Neyen dispone solamente de un producto, Neyen, lo que le permite estar plenamente enfocada a la calidad y consistencia del vino. Al mismo tiempo el tener sólo

un producto puede ser una debilidad al no poder potenciar una marca alternativa si tiene una mala cosecha. No obstante, Viña Neyen tiene desarrollada la idea de lanzar vinos con el nombre “Limited Edition, by Neyen” cuando no se utilicen en su vino principal uno o más cuarteles.

La estructura organizacional de Viña Neyen es bastante pequeña y puede dificultar el crecimiento por falta de recursos que permitan atender adecuadamente los requerimientos de los mercados. En este momento, la estructura es manejada por el Gerente General que además desarrolla las actividades comerciales, administrativas y de comercio exterior. Esto significa que el Gerente General debe viajar permanentemente junto a Patrick Valette para promocionar el vino en distintos países.

Finalmente, el hecho que Chile sea el origen del vino puede ser un punto negativo dado que en muchos mercados se privilegia a productos del viejo mundo (Europa) frente a aquellos del Nuevo Mundo, de igual calidad.

5.2.2 Mercados y Presencia de Neyen

De acuerdo a Wines of Chile¹¹, el año 2007 fue de recuperación para el mercado nacional productor y exportador de vino. Con respecto a 2007, las ventas de vino embotellado crecieron en un 23% con un total de 23 millones de cajas. La expansión en el precio de dicho vino no fue tan alta, sino de un moderado 6,6%, reponiéndose parcialmente a la baja del dólar ocurrida en el mismo periodo.

De los 122 países a los que Chile exportó en dicho período, el 91% está dirigido solamente a 25 países. El Reino Unido, principal mercado de destino de las exportaciones de vino chileno, lideró el desempeño en Europa con un crecimiento de 45% durante 2007. Las exportaciones de vino embotellado al Reino Unido alcanzaron los US\$ 212 millones con casi 9 millones de cajas. Estados Unidos y Canadá crecieron ambos a tasas de 24% en valor en 2007, sumando importaciones de vino embotellado por US\$ 244 millones. En América Latina destaca Brasil como el principal mercado con exportaciones por US\$ 50 millones y una expansión de 37% en año.

¹¹ <http://www.winesofchile.org/studies-reports-stats/1,3>

En este contexto, Viña Neyen genera sus ingresos principalmente a través de la venta *on trade* de vinos *premium*, tanto en Chile como en el mercado internacional. Hoy la distribución de ventas es de un 50% en el mercado nacional, mientras el 50% restante son exportaciones, donde Estados Unidos y el Reino Unido son los mayores mercados. Además, cuenta con actividades de turismo, basadas en las visitas al viñedo y a la bodega ubicadas en Apalta. Dichas visitas generan un ingreso menor, pero de gran rentabilidad al no haber intermediarios. De acuerdo al gerente general, para el año 2008 se espera una facturación proveniente de Neyen de Apalta de US\$ 450.000¹².

En Chile las ventas de Viña Neyen se realizan principalmente a través de tiendas especializadas como El Mundo del Vino y La Vinoteca. Además cuenta con presencia en aquellas salas de supermercados de la cadena Líder donde el consumo de vinos *premium* es importante.

En cuanto a las exportaciones, el deseo de la empresa es aumentarlas para alcanzar un 85%. Para llegar a dichos mercados se ha seguido la estrategia de contactar a distribuidores de vinos *premium*, también enfocados al sector *on trade*. Neyen tiene presencia en 22 países: Canadá, Estados Unidos, México, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Brasil, Uruguay, Paraguay, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Alemania, Suiza, Rumania, Dinamarca, Hong Kong, Singapur, Taiwán, Corea y Chile.

Viña Neyen debe consolidar su presencia en los mercados donde hoy está presente y esa labor es llevada a cabo por el gerente general y por el enólogo jefe, quienes visitan personalmente los mercados para mantener la relación comercial. En este grupo está el aumento de ventas en Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. A esto, se le debe agregar la incorporación de nuevos mercados y es aquí donde Neyen debe enfocar sus esfuerzos en el presente y futuro próximo para poder expandirse.

Viña Neyen con su producto *premium*, Neyen Espíritu de Apalta, ha logrado posicionarse dentro de los consumidores como un producto de calidad, reconocida y avalada por los premios obtenidos en concursos así como por las puntuaciones obtenidas por publicaciones, como los 92 puntos obtenidos en julio del 2008 en Wine

¹² Diario Estrategia, 15 de Julio de 2008.

Spectator o mejor aún las cinco estrellas y calificación como “Mejor Tinto del Nuevo Mundo” otorgadas por Decanter¹³ en septiembre de 2005.

Cada caja de Neyén tiene un precio de USD 300, muy superior al del resto de los vinos chilenos que llega a USD 27 por caja.

La información resumida de las ventas actuales y proyectadas de Viña Neyen se puede ver en la Tabla 2.

Presente y Futuro en Viña Neyen		
	2007	2012
	US\$	US\$
Ventas		
Cajas	4.000	12.000
Ventas Nacionales	50%	15%
Exportaciones	50%	85%
Valor Caja	US\$ 300	USD\$ 450

Tabla 2. Paralelo entre el presente y el futuro esperado de Viña Neyen

5.2.3 Posicionamiento de Neyen

Las características anteriores, tanto del vino como de la viña, permiten calificar a Neyen según la presencia de los diferentes factores de éxito necesarios para un vino *Premium* y una viña *boutique*, lo que se refleja en la Tabla 3.

Neyen como Vino Premium y Viña Boutique			
	Ponderación	Nota	Nota Ponderada
Precio sobre US\$ 15 por botella	10%	4	0,4
Calidad del producto	45%	3,75	1,69
<i>Terroir de excelencia, enología</i>			
<i>Manejo de viñedos</i>			
<i>Paso por barricas</i>			
<i>Imagen del producto: etiqueta, botella, corcho, cápsula</i>			
Producción pequeña: bajo 5.000 cajas/año	5%	3	0,15
País de origen reconocido	15%	2	0,3
Calidad reconocida por expertos	25%	3,5	0,88
Total	100%		3,42

Tabla 3. Análisis de los Factores de Éxito en Viña Neyen

¹³ Wine Spectator es una revista estadounidense, dedicada al mercado vitivinícola, reconocida en el mundo entero. Realiza catas a diferentes vinos y la puntuación va de 0 a 100 puntos, siendo las puntuaciones de 90 o más puntos las más difíciles de obtener. Decanter es una revista inglesa cuya tabla de evaluación para las catas va de 1 a 5 estrellas.

5.3 Análisis FODA

Se presentarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas obtenidas de los análisis anteriores, así como las recomendaciones a seguir.

5.3.1 Fortalezas

- Producto *premium* de calidad reconocida
- Único producto permite gran reconocimiento de marca y enfoque
- *Terroir* de excelencia
- Equipo enológico de alto nivel
- Característica familiar de la empresa es un valor para catalogarla de viña *boutique*
- Respaldo financiero junto a inversiones en activo fijos que permiten sustentar el crecimiento futuro
- Sólo se consume el 20% de la uva producida por los viñedos, lo que hoy genera caja con la venta del 80% restante y permite crecimiento futuro
- Presencia éxitos en 23 países, incluido Chile, demuestran que el modelo de negocio es exitoso y que el producto funciona en el canal *on trade*

5.3.2 Debilidades

- No existe un producto alternativo que permita apalancar a Neyen en situaciones extraordinarias, como una mala producción
- Gran dependencia del enólogo jefe ya la reputación del vino se basa en que él esté en Viña Neyen, a la vez que muchas ventas se concretan por ser él el enólogo
- La estructura organizacional es pequeña y puede limitar el crecimiento futuro
- Neyen no se ve beneficiado teniendo a Chile como país de origen.

5.3.3 Oportunidades

- Han surgido nuevos mercados que a la vez presentan consumidores más sofisticados y occidentalizados

- Aún cuando normalmente se valoran más los vinos del Viejo Mundo, los vinos del Nuevo Mundo han tenido la oportunidad de posicionarse en segmentos de alta calidad

5.3.4 Amenazas

- Fuerte dependencia del tipo de cambio
- Crisis financiera actual puede limitar el consumo de bienes de lujo y puede posponer el plan de expansión y crecimiento de Viña Neyen
- Peligro que el vino chileno se posicione como un vino de baja calidad o calidad media
- Preferencia por vinos provenientes del Viejo Mundo
- Presencia de competidores de calidad del Nuevo Mundo ha aumentado
- Otros vinos *premium* chilenos bien posicionados pueden quitarle a Neyen su participación en el segmento

5.3.5 Espacios de Acción para Viña Neyen

Los cursos de acción surgen del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Viña Neyen en el mercado ruso.

Las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas. Neyen cuenta con los elementos necesarios para competir de forma efectiva y posicionarse como un producto *premium*: equipo enológico, terroir, ser una viña *boutique*, reconocimiento internacional, etc. Gracias a la solidez financiera de Viña Neyen, este posicionamiento se puede mantener en el tiempo y hacer frente a situaciones de tipo de cambio desfavorable. En el corto plazo la producción no limita su expansión comercial a nuevos mercados, mientras que su reputación comprobada le permite acceder a éstos. Gracias a las características de Viña Neyen se podrá cubrir la entrada al mercado ruso y a otros mercados sin demoras ni problemas. Se debe aprovechar dicha situación para invertir hoy en el mercado, mientras otros competidores están más aporreados, sobre todo con la situación económica mundial. El respaldo financiero permite que el gerente general y el enólogo jefe viajen a Rusia para comenzar las relaciones con eventuales distribuidores.

El posicionamiento de Chile no es acorde al posicionamiento que Neyen busca en los mercados, por lo que debe seguir trabajando en obtener reconocimientos internacionales y dentro del mercado ruso para poder respaldar todo el trabajo hecho y el producto en si mismo, para lograr desmarcarlo de la imagen que Chile tiene como productor de vinos de calidad a precios económicos. Las características y calidad del vino, junto a su reputación le permiten independizarse de la percepción que tiene el vino chileno como uno económico y de calidad media-baja. La reputación y la presencia de Patrick Valette favorecen el dar a conocer este vino en un mercado que recién se occidentaliza y profesionaliza por lo que se debe aprovechar su imagen y relación con Viña Neyen.

El respaldo financiero de Neyen permite hacer frente a situaciones de tipo de cambio desfavorable así como a invertir en el desarrollo de un mercado, como el ruso en tiempos de crisis. Esta situación debe aprovecharse para adelantarse a otros competidores que no posean dichas fortalezas. Si bien es posible que el mercado de bienes de lujo se vea afectado por la crisis financiera actual, el consumidor de vino *premium* lo seguirá consumiendo, pero será más selectivo. En particular en Rusia esto implica probablemente un movimiento hacia vinos del Viejo Mundo o bien vinos más económicos, lo que podría perjudicar a Neyen. Para protegerse de esto es necesario desarrollar y mantener la relación con los distribuidores y mantener o mejorar la reputación alcanzada por el producto. Con respecto al nuevo mercado ruso, por un lado es importante no descuidar la creación de relaciones comerciales, y por otro, no abarcar demasiado. Viña Neyen debe concentrarse en cubrir aquellas ciudades importantes con un distribuidor reconocido e importante que pueda sortear también la crisis.

Por otro lado, en cuanto a la mitigación de debilidades Neyen debiese revisar su estructura organizacional pues ésta puede limitar el crecimiento. Es recomendable la incorporación de un *export manager* o un asistente de exportación para desarrollar y mantener la relación comercial con los antiguos o nuevos clientes, complementando la labor del gerente general. La principal motivación es el apoyar la gestión ya hecha y en el caso específico del mercado ruso, así como otros que se están evaluando, comenzar con una nueva relación, que es compleja dadas las características del mercado.

La presencia de Patrick Valette ha sido fundamental en Viña Neyen para dar a conocer el producto, por lo que se debe cuidar su permanencia pero al mismo tiempo en generar una imagen propia del producto que sea sostenible incluso ante la partida del enólogo.

Dado que el mercado ruso ya conoce algo del vino chileno, es más fácil dar a conocer el producto Neyen, aun cuando el posicionamiento de Chile como productor de vino es diferente al que busca Neyen. Para esto se debe reforzar constantemente la imagen de Neyen, a través del reconocimiento obtenido, se debe buscar a un distribuidor acorde a la estrategia de Viña Neyen y se debe capacitar a la fuerza de venta rusa para potenciar las características propias de Neyen por sobre la imagen de Chile.

La expansión debe hacerse de manera planificada para no perder el flujo de caja proveniente de la venta del 80% de la uva que hoy permite cubrir los gastos operacionales, considerando que las inversiones en activo fijo ya están realizadas.

Por último, Neyen desconoce el mercado ruso lo que junto a la presencia de otros competidores llevan a Neyen a apurar su entrada para lo cual lo mejor es hacer *benchmarking* con otros vinos chilenos con posicionamiento similar al de Neyen y buscar distribuidores del canal *on trade* que cubran las principales zonas (Moscú y San Petersburgo) lo que permitirá ingresar rápidamente aún cuando ya hayan otros competidores y se desconozca el mercado.

A continuación se presenta el Análisis FODA (Tabla 4. SMART FODA y áreas de acción) permitiendo ver el resumen del cruce entre las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, que finalmente genera las acciones que Neyen debe realizar, en parte para aprovechar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas y en cómo mitigar las debilidades para no desaprovechar las oportunidades y para que las amenazas no golpeen fuertemente a la empresa en caso de convertirse en realidad.

Fortalezas		Debilidades
	Terroir: los viñedos se ubican en Apalta, valle de Colchagua, zona reconocida internacionalmente y de donde provienen otros vinos de alta calidad con reconocimiento internacional.	Gran dependencia del enólogo jefe, desde el punto de vista enológico y también para la actividad comercial de la viña. Patrick Valette, gracias a su renombre, ha abierto las puertas para que distribuidores y degustadores profesionales prueben el vino.
	Equipo enológico liderado por Patrick Valette, enólogo franco chileno. Su nombre es símbolo de calidad.	La estructura organizacional que tiene hoy la empresa es pequeña y puede dificultar el crecimiento.
	La viña y el vino gozan de una reputación obtenida gracias a la alta calidad conseguida en las primeras cosechas. Neyen se enfoca a un producto de alta calidad. Esto le permite enfocarse en aquello que sabe hacer bien y con el que puede responder a la competencia.	Presencia de una línea de producto, con un solo producto. No existe una alternativa como plan de contingencia El origen chileno del vino pesa negativamente dada la calidad de éste y del punto de precio que pretende alcanzar. Mayor valoración del mercado por vinos del viejo mundo.
	Solidez financiera del grupo del cual Viña Neyen es parte.	Fuerte concentración de la población y de los distribuidores en Moscú y San Petersburgo
	Uso de sólo el 20% de la producción de uva	Indigente conocimiento del mercado ruso
Oportunidades	Cómo aprovechar la(s) oportunidad(es) apalancándose con la(s) fortaleza(s) para cumplir objetivos	Cómo mitigar la(s) debilidad(es) para aprovechar la(s) oportunidad(es)
Apertura de Rusia hacia Occidente, y la occidentalización de la población. Disponibilidad a pagar por productos premium.	El poder aumentar la producción rápidamente permitiría cubrir este mercado ante una eventual entrada exitosa. La presencia del enólogo así como la historia familiar de la viña, dan un gran valor que es posible de aprovechar para dar a conocer a Neyen de Apalta. Apoyarse en el enólogo y en los reconocimientos obtenidos para demostrar y posicionar que el producto Neyen es uno premium.	Desarrollar bien una línea de productos de carácter único como la actual línea "Limited Edition, by Neyen". Debe ser de comercialización esporádica para que el mercado no esté esperando estos vinos en desmedro de Neyen como vino principal. Además el punto de precio debe ser igual o superior a Neyen para que efectivamente sean percibidos como productos únicos y esporádicos. Esta línea sólo debe aparecer cuando no se ocupen cantidades relevantes de uva de distintas cepas en Neyen por decisión del enólogo.
Buen posicionamiento de los vinos chilenos, a pesar de que en general son vinos de precios medios y bajos. Se reconoce a Chile como productor de vino.	Aprovechar un buen posicionamiento del vino del nuevo mundo y de Chile en Rusia. Contactar a los distribuidores en las principales zonas, ya sea por medio de contactos en ferias o benchmarking con otras viñas.	La no presencia de Patrick Valette en Viña Neyen puede afectar negativamente, pues varios de los reconocimientos obtenidos hasta hoy, así como el acceso a opiniones relevantes en la industria, se han originado gracias a él. Se debe evaluar qué tan importante es su figura y comenzar a invertir en la imagen propia de la viña y el vino para evitar este riesgo. Retener al enólogo.
Los vinos chilenos premium han logrado consolidarse como tales, con reconocimiento internacional. Han logrado un buen posicionamiento. Es una oportunidad a aprovechar	Aprovechar el respaldo financiero de la viña para invertir en la entrada a Rusia, donde es necesario realizar un viaje al menos del gerente general e idealmente del enólogo para establecer una relación seria. Sería también interesante invitar al eventual distribuidor a visitar las instalaciones en Chile para comprometerlo aún más con el proyecto.	El crecimiento puede verse limitado por incapacidad de atender (estructura organizacional) a nuevos mercados que sí están dispuestos a consumir. Ampliar la estructura organizacional con un export manager. Aprovechar el respaldo económico para aprender del nuevo mercado.
Cambio en el consumo, optando por alternativas más saludables, tales como el vino.	Aprovechar este cambio favorable al vino, pero también a la cerveza, para buscar rápidamente un distribuidor, dado que ahora hay un interés extra por el vino.	El tener un solo producto y que éste sea premium puede ser difícil para llegar a un consumidor que recién se está formando. Se necesitará una capacitación a la fuerza de venta rusa para que ésta a su vez pueda ofrecer el vino a sus clientes. También ayudaría contar con los Limited Edition en algunas ocasiones.
Amenazas	Defensa de la(s) amenaza(s) usando fortaleza(s)	Mitigar la(s) debilidad(es) para defenderse de la(s) amenaza(s)
El negocio presenta una fuerte dependencia del tipo de cambio, el cual si se vuelve inestable o baja perjudica los ingresos de Viña Neyen.	La solidez financiera permite hacer frente a un tipo de cambio adverso transitorio. Permite además enfrentar problemas climáticos (que afecten la producción) comprando uva o un aumento inesperado de la demanda (aun cuando la respuesta es a un mínimo de 2 años)	
Crisis financiera puede limitar consumo de productos de lujo, postergando los planes de expansión de Neyen.	Potenciar su imagen como vino del Nuevo Mundo más que vino chileno, ya que las publicaciones más importantes usan la clasificación Viejo-Nuevo Mundo. Así, Neyen se independiza de la imagen de vino chileno como de calidad media-baja	Tener un producto alternativo para poder enfrentar malas cosechas ya sea usando la uva propia o eventualmente comprando uva a terceros. Tener un sólo producto obliga a improvisar soluciones o bajar drásticamente la producción desabasteciendo mercados que pueden ser estratégicos
Peligro de que el vino chileno se posicione en el mercado internacional como un vino de baja calidad o de calidad media a un bajo precio.	El terroir, el equipo enológico y la reputación ya obtenida permiten "desmarcarse" de un eventual posicionamiento de baja calidad del vino chileno y a la vez defenderse de los otros vinos premium chilenos. Se debe usar la presencia del enólogo para capacitar a la fuerza de venta rusa para evitar esta clasificación.	Investigar qué distribuidores usan otras viñas chilenas para así poder defenderse de su competencia y mejorar su conocimiento del mercado.
Presencia de otros vinos Premium chilenos bien posicionados puede quitarle a Neyen de Apalta su espacio en este segmento.	No descuidar la relación con eventuales distribuidores rusos frente a la crisis económica.	Trabajar para independizar al vino del equipo enológico. Darle al vino suficiente peso por sí mismo para mitigar el eventual alejamiento del enólogo con la consiguiente pérdida de imagen y posicionamiento. Entrar ya al mercado por medio de un distribuidor ruso que permita disminuir al máximo la falta de conocimiento del mercado ruso.
Preferencia por vinos del viejo mundo y mayor presencia de competidores del nuevo mundo (Australia)		Evitar que una estructura organizacional pequeña limite actividades.) importantes para no quedar atrás en el segmento premium respecto de la competencia chilena.

Tabla 4. SMART FODA y áreas de acción

5.4 Haciendo Negocios en Rusia

5.4.1 Consejos para hacer negocios en Rusia

Así como en otras economías Rusia tiene sus propias formas de hacer negocios y normas sociales. Las relaciones personales fuertes son cruciales para el éxito en los negocios. Por lo tanto se hace imperioso tener reuniones cara a cara y buscando generar relaciones de largo plazo.

Para los rusos es importante ver que el proveedor sabe de su producto, por lo que es importante manejar todos los detalles de manera de poder referirse a ellos en la reunión, relacionándolos al medio ruso. La gente de negocios en Rusia aprecia las presentaciones claras y precisas y donde se demuestre una comprensión de las necesidades del mercado ruso.

En cuanto al material de apoyo, tales como sitio web, listas de precio, y *brochures* deben contener información actualizada. Es importante que otros materiales promocionales y las muestras de productos sean de alta calidad, pues así se acostumbra en Rusia. Es bien recibido tener al menos los detalles más importantes traducidos al ruso.

El importador de vino en Rusia actual, sabe qué vino quiere comprar y a qué precio. Los importadores rusos son extremadamente sensibles a las valoraciones de vino realizadas por *sommeliers* y enólogos de primer orden como el estadounidense Robert Parker o el británico Robert Joseph. Al igual que sucede en muchos otros países, cualquier distribuidor ruso estaría dispuesto a trabajar con aquellos vinos que hayan recibido una buena calificación en las guías profesionales de vino.

Al negociar, el primer precio que se da es el punto de inicio de la negociación. Los posibles socios comerciales esperarán fuertes ofertas y contra ofertas antes de cerrar el precio final.

Es importante hacer seguimiento en forma rápida para lograr un cierre exitoso de un negocio. Puede ocurrir que el ciclo de negocio en Rusia sea muy rápido, lo que se puede concretar con el seguimiento adecuado.

Los compromisos deben ser cumplidos siempre. Una falta a un compromiso establecido llevará a un negocio perdido y a una mancha en la reputación del proveedor.

5.4.2 Tarifas

Rusia hace ajustes a sus políticas de importaciones constantemente, lo que junto a problemas de comunicación por la diferencia de idioma puede llevar a malinterpretaciones de la regulación rusa, lo que lleva a que tener un socio o intermediario en Rusia sea algo aconsejable.

Rusia aplica aranceles de importación a la mayoría de los productos. Además de los requisitos de aduana, se requieren licencias de importación y aprobaciones específicas para algunos productos, incluyendo alimentos y bebidas, productos farmacéuticos y equipos industriales, entre otros.

5.4.3 Productos y etiquetado

Todos los productos que se vendan en Rusia deben incluir la información relevante del producto en ruso. La etiqueta de la botella de vino deberá contener los siguientes datos en ruso:

- Nombre del producto
- Precio
- País de origen
- Nombre del productor
- Certificado de producto alcohólico
- Sello de conformidad del producto con las normas GOST
- Contenido en litros
- Porcentaje de alcohol
- Contenido calórico y alimenticio (proteína, grasa, hidratos de carbono) del vino por cada 100 mililitros
- Nombre del importador y sus datos de contacto
- Fecha de envasado y periodo de garantía para su consumo
- Las sustancias nocivas para la salud deberán constar en caso de que existan

- Aviso para la salud: El alcohol está contraindicado para los niños y adolescentes menores de 18 años, mujeres embarazadas y personas con afecciones del sistema nervioso central, de riñón o hígado y otros desórdenes del sistema digestivo y también está contraindicado para personas que conduzcan vehículos.

Este etiquetado en ruso no se exige en origen, ni en la frontera, por lo que puede introducirse el producto en Rusia sin etiquetado en ruso y encargarse el importador de ponerlas en las botellas.

El enviar los documentos solicitados de manera correcta es crucial en Rusia. El no cumplir con estas disposiciones especificadas por el importador o cliente pueden llevar a largas demoras y gastos adicionales.

Al analizar un nuevo producto, los distribuidores rusos querrán la siguiente información, de preferencia en ruso:

- Información al día de la compañía, incluyendo una descripción del negocio, los productos y los volúmenes de producción
- Descripción detallada de las marcas y de detalles tales como calidad de la uva, graduación alcohólica, contenido de azúcar, cosecha, de cada uno de los vinos que se deseen vender en Rusia.
- Una estimación de niveles de abastecimiento para los productos
- Listado de los premios recibidos, si existen
- Archivos digitales de las etiquetas
- Lista de precios actualizada
- Listado con los países a los cuales el/los vino(s) se exporta(n)
- Información de contacto, incluyendo link del sitio web y dirección de correo electrónico.

5.4.4 Cotización y Formas de Pago

Todos los acuerdos en moneda dura deben realizarse a través de bancos comerciales rusos autorizados.

Muchos de los compradores rusos están solicitando opciones de pago flexibles, incluyendo líneas de crédito. Gracias a que el mercado ruso está incorporando las normas internacionales sólo se sugiere tomar precauciones básicas.

5.4.5 Requerimientos de documentos

A modo de guía se puede entregar la siguiente información que conviene confirmar con el importador o cliente.

- Declaración aduanera (*Gruzovaya Tamozhennaya Declaratsiya*), en caracteres cirílicos (Anexo 2)
- Factura comercial o factura proforma: Deberá incluir el país de origen, el peso bruto y neto, el precio unitario, el valor total, los gastos de transporte y de seguro y las condiciones de pago. En ruso, inglés o alemán.
- Certificado de origen
- *Packing list*, en ruso o inglés.
- Pasaporte autorizando la compra de divisas, que debe poseer el importador. Para que ésta lo reciba, el exportador debe entregar el contrato por escrito, el cual tiene fuerza legal
- Documento de transporte
- Certificado de higiene emitido exclusivamente por las entidades públicas del Ministerio de Sanidad ruso
- Certificado GOST, que certifica la calidad del producto y es de carácter obligatorio. Para obtenerlo se deben enviar muestras del producto a los laboratorios en Rusia.

En cuanto a la duración del proceso de importación, desde que se firma el contrato hasta que llegue la mercancía a su destino transcurre aproximadamente dos meses. En este periodo de tiempo se obtienen los certificados necesarios, se realiza el transporte, el despacho de aduanas y se organiza el transporte del producto.

5.4.6 Distribución

Existen dos canales de distribución según si el vino es embotellado o a granel. Se procederá a analizar el del vino embotellado.

El canal de distribución es el importador, empresa que suele estar ubicada en Moscú o San Petersburgo y que se encarga de distribuir el producto a los establecimientos de venta al detalle y a hoteles, restaurantes y casinos (ambos componiendo el canal *on trade*). La distribución del vino está bien desarrollada y el mercado está intensamente dominado por fuertes compañías de distribución. Los importadores líderes incluyen a DP-Trade, RusImport, Svarog-M y Kauffman-Whitehall y Wine Collection. Algunos importadores, como Aroma, Veld, Simple o Whitehall disponen incluso de una red propia de tiendas

Este canal es más largo en el caso de la venta de vinos a regiones: el importador de Moscú o San Petersburgo vende el vino a un mayorista regional el cual suministra el vino al establecimiento minorista.

La mayoría de los importadores y distribuidores tienen preferencia por aquellos proveedores que pueden abastecer con un amplio rango de vinos, desde productos premium para boutiques, restaurantes y hoteles sofisticados, hasta vinos económicos para supermercados y compañías de catering.

5.4.6.1 Canales de Distribución

Off Trade

Las grandes cadenas de supermercados occidentales, como Metro Cash y Carry, Aucha, Ramstore y cadenas rusas como Perekrestok, Patersson y Mosmart están constantemente abriendo nuevos supermercados en Moscú, San Petersburgo y otras ciudades grandes tales como Nizhny Novgorod, Samara, Kazan, Rostov-on-Don, Volgograd, Ekaterinburg y Novosibirsk. Estos *retailers* están siempre pensando en cómo ampliar los productos que tienen en sus góndolas.

Los mayores supermercados e hipermercados incluyen Auchan (Francia), Perekrestok (Rusia), Metro Cash & Carry (Alemania), Ramstore (Turquía), Sedmoi Kontinent (Rusia) y Stockmann (Finlandia).

On Trade

Otra alternativa son los *retailers* especializados de vinos, enfocados al canal *on trade* que es donde se adquieren el 90% de los vinos de calidad, que incluyen Collection of Wines, Decanter, Ezhik, Le Sommelier y Magnum. Podemos citar la cadena Aromatny Mr, del grupo importador Aroma y que cuenta ya con más de 40 establecimientos en Moscú cada uno de los cuales comercializa un surtido muy variado que incluye desde vinos de mesa hasta las mejores “Grands crus” de Burdeos.

En los últimos cuatro años las tiendas boutiques de vinos han aumentando rápidamente en Rusia. Sólo en Moscú se encuentran más de 50 tiendas especializadas, mientras en San Petersburgo hay cerca de 25. Aquí se venden principalmente productos premium, La mayoría de las tiendas son abiertas por los mismos importadores, como un canal confiable de distribución.

También existe un grupo cada vez mayor de establecimientos “exclusivos” (no más de diez en Moscú) como las tiendas Kaufman Collection, Massandra, Grand Cru (de Simple), Veld21, Kollektzia Vin, Vinoteka o Le Sommelier que comercializan únicamente vinos y licores de importación y de altísima calidad.

Los *retailers* más pequeños que se ubican en los barrios residenciales son muy populares en Rusia. No obstante, las góndolas de ellos se encuentran generalmente copadas de vinos económicos provenientes de lo que era la Unión Soviética (Moldavia, Ucrania, Georgia, Bulgaria y Hungría). La red más desarrollada de los pequeños distribuidores en Magnit, Pyaterochka, Kopeika.

En cuanto a los restaurantes, hoteles y casinos, ya se ha dicho que es uno de los de más rápido crecimiento en los últimos años. A pesar de los elevados precios de los vinos presentes en las cartas, el restorán sigue siendo uno de los lugares donde los rusos compran más vino. En los restaurantes los vinos aparecen ordenados por país de procedencia y por tipo. Los *sommeliers* tienen un papel muy relevante en el momento de orientar la elección del consumidor, pues éste último no dispone de conocimientos suficientes sobre el vino para elegir. Esta situación, muy difícil de modificar, es muy

cómoda para los distribuidores de vino, que dan preferencia a aquellas marcas de grandes productores que invierten dinero en popularizar sus vinos y en posicionarlos en los restaurantes, independiente de la calidad.

5.5 Modelo de Negocio y Estrategia

Con la información ya obtenida hasta ahora, se comprende que entrar al mercado ruso no es algo fácil, dada la fuerte presencia de pocos distribuidores pero fuertes, el tema idiomático, la concentración de las ventas y de la población en Moscú y San Petersburgo y la dificultad para cubrir otras áreas del país. El modelo de negocio contemplará esas características buscando la mejor estrategia para Viña Neyen.

5.5.1 Modelo de Negocio

El negocio de Viña Neyen en Rusia no será de gran volumen ni con operaciones que deban hacerse allá. La suma de los factores mencionados hasta ahora permiten definir que la estrategia que Neyen debe seguir es la de contactar a un socio comercial en Rusia y no de abrir una oficina allá. Dadas las características de Viña Neyen, la estrategia a seguir en el mercado ruso es buscar a un importador/distribuidor abocado al canal *on trade* con foco en los vinos de alta calidad.

5.5.2 Mercados específicos

Deben buscarse distribuidores que cubran al menos las dos ciudades de importancia, Moscú y San Petersburgo. Para cubrir zonas mayores, deberá pensarse en un distribuidor nacional, capaz de cubrir los 9.000 km que separan un extremo de Rusia con el otro o al menos dos. Estas dos ciudades concentran la mayor cantidad de población y consumo de vino en Rusia.

5.5.3 Distribución

Se debe buscar un distribuidor con el cual desarrollar una estrategia de largo plazo y que valore tener productos de calidad en su portafolio. Con este fin se entregan los datos de contacto de algunos distribuidores de *vinos on trade* en Rusia (Anexo 3). Estos corresponden a los más grandes distribuidores e importadores rusos y se entregan

detalles de valor como si poseen puntos de ventas especializados o si ya distribuyen algún vino chileno de calidad.

Una vez hecho el contacto es bueno tener seguimiento oportuno y buscar la oportunidad de tener un encuentro cara a cara. Una buena estrategia para comenzar una relación comercial es demostrando la calidad del producto y destacando el reconocimiento internacional que Neyen a tenido de revistas renombradas, premios y la presencia de Valette como enólogo.

5.5.4 Marketing

En Rusia es muy frecuente que los importadores de vino, con el apoyo de sus suministradores, realicen publicidad y acciones de promoción de los vinos que comercializan. El objetivo de estas acciones es construir marcas fuertes y conocidas.

El vino chileno es bien conocido y valorado en Rusia, aunque vinos del Viejo Mundo son preferidos a precios mayores. Sin embargo, Neyen presenta otras características más importantes como la calidad y el reconocimiento del producto que le dan fuerza para posicionarse en un segmento alto. Como se mencionó anteriormente son atributos valorados el ser reconocido internacionalmente y Neyen puede hacer uso de sus premios para posicionar al vino.

Rusia ofrece diversas ferias que pueden fortalecer el conocimiento del mercado y estrechar la relación con el distribuidor. Se sugiere revisar el listado de ferias incluidas (Anexo 4) para asistir a ellas. A pesar de haber varias ferias en Rusia, la sugerencia es asistir a las ferias que se organizan en Europa, como Vinexpo, pues son donde más acuden los importadores rusos de calidad. También se incluyen las publicaciones relacionadas al vino en el país ruso (Anexo 5) donde se podría realizar publicidad.

Por último, se debe trabajar en conjunto con el distribuidor para capacitar a los vendedores y *sommeliers* sobre las cualidades de Neyen, para que finalmente toda la potencia que Neyen tiene como producto llegue al consumidor final.

5.5.5 Producto

Neyen cuenta con un solo producto que dado lo analizado anteriormente parece tener las características adecuadas para establecerse en el segmento *premium*. Bastará cumplir con las normativas expuestas anteriormente (Sección 5.4.3).

5.5.6 Estructura Organizacional

La necesidad de Neyen de expandirse comercialmente a nuevos mercados con el fin de soportar el crecimiento que se ha planificado para la compañía, hace que particularmente para el caso ruso sea recomendable la incorporación de un *export manager* o un asistente de exportación que pueda desarrollar la relación con los distribuidores rusos. Alternativamente, el *export manager* podría sostener las relaciones ya existentes en otros países y liberar al gerente general para que abra este nuevo mercado. Así como en otros mercados, en Rusia una relación de negocios exitosa será aquella donde se demuestre interés por el largo plazo y por la generación de una relación sólida.

5.5.7 Ventana de Oportunidad y Efectos de la Crisis

La oportunidad en el caso de Rusia es aprovechar todo el apoyo que tantos los distribuidores rusos como el Gobierno de Chile están dando al desarrollo del mercado del vino y al vino chileno. Chile se ve como una buena alternativa a la hora de elegir un vino, aunque falta aún desarrollar la imagen de marca relacionada a productos de alta calidad. Sin embargo, si Chile, y particularmente Neyen, no generan esfuerzos en ese nicho, otros competidores que han entrado con fuerza lo harán, como es el caso de Australia.

Con respecto a la crisis, podría esperarse un menor dinamismo en el consumo del vino, aunque el nicho al que apunta Neyen no es uno donde el precio sea un factor primario de decisión, dado que el tipo de consumidor que demanda vinos de alta calidad en Rusia es poco sensible al coste del mismo. Lo que es importante es este segmento es la imagen del vino o su calidad percibida y no sólo la calidad, puesto que se asume que los vinos aquí serán todos de alta calidad. Es la forma en la que es percibida esa calidad por el consumidor lo que determina las posibilidades de un vino en concreto.

Para poder competir con éxito en este subsector será necesaria una adecuada política de comunicación y promoción del vino.

6 CONCLUSIONES

El presente estudio permite concluir que el mercado de vinos en Rusia, aún frente al decrecimiento que presentó el 2006, tiene un potencial muy interesante de crecimiento. Los cambios en las preferencias y la mayor disponibilidad de ingreso llevan a un mayor consumo con el consiguiente desarrollo del mercado.

Se ha observado una tendencia hacia la sofisticación y occidentalización por parte de los consumidores, junto a un fuerte crecimiento del canal *on trade* tanto en volumen como valor. Dado que ese es el segmento de interés para Neyen, hay un atractivo importante para entrar a él, iniciativa que también está siendo apoyada por la Federación Rusa y el Gobierno de Chile.

En cuanto a la crisis financiera, tal vez haya un menor dinamismo en el consumo del vino. Sin embargo, el precio es un factor secundario en el nicho al que apunta Viña Neyen, siendo la calidad y la reputación lo más importante. De todas formas Viña Neyen deberá ser cuidadoso al ingresar en este mercado, pues intentar posicionar un producto *premium* en tiempos de crisis no es fácil, aunque sí permite que una vez sobrepasada la situación crítica, el posicionamiento ya esté hecho con lo cual se puede comenzar a explotar el nicho, antes que otros competidores que deben esperar a que termine el período de crisis para comenzar con las primeras iniciativas.

Viña Neyen cuenta con todos los elementos críticos que hacen exitosa a una viña boutique. Tiene un producto con una alta reputación internacional que ha sido calificado como de altísima calidad por las publicaciones especializadas más importantes, una producción pequeña lo que es muy valorado en el segmento premium, viñedos de excelencia y un equipo enológico liderado por Patrick Valette, quién goza de un amplio reconocimiento internacional.

Debido a los volúmenes reducidos que se manejan en esta categoría, la mejor forma de expandirse comercialmente a Rusia es a través de la búsqueda de un distribuidor de prestigio, que conozca bien el mercado y que domine los procesos de importación que pueden ser muy engorrosos. Lo que es cierto en general para todos los mercados extranjeros es particularmente relevante para Rusia, cuyo mercado es muy complejo y

disperso. La inexistencia de redes de distribución nacionales hace que sea necesario enfocarse a zonas o ciudades específicas como Moscú y San Petersburgo, donde además se concentra la población y el consumo de bienes de mayor sofisticación.

Esto se ha plasmado en una estrategia comercial simple y concreta donde el aspecto central es la necesidad de buscar un distribuidor adecuado, en este caso enfocado al sector *on trade* con conocimiento del segmento *premium*. Éstos pueden ser muy selectivos, por lo que en general no es una tarea fácil. Tal como todo negocio en Rusia, se requiere en este caso una orientación activa hacia las relaciones de largo plazo, lo que implica un mayor esfuerzo comercial y de marketing por parte de Viña Neyen.

Viña Neyen además de aprovechar la situación favorable que el mercado ruso presenta para la comercialización de su producto debe hacer frente a ciertas situaciones que pudieran jugarle en contra de no tenerlas presente. Por un lado, Neyen es un vino chileno y su prestigio hasta ahora se basa se ha visto favorecido gracias a la presencia de Patrick Valette, que permite mostrar la calidad del vino lo que sin él sería muy difícil. Para atenuar los efectos negativos que pudiera traer ser un vino chileno, por el posicionamiento que éste tiene en el mercado como un vino de calidad pero a precios bajos, se debe mantener o mejorar la calidad del vino Neyen y se debe potenciar el prestigio y el reconocimiento alcanzado, buscando obtenerlo de medios especializados en el mundo y buscando mantener el reconocimiento ya alcanzado por medios como Decanter, Wine Spectator o el comentario de Robert Parker. Esto permitirá que el posicionamiento del vino chileno no perjudique al propio posicionamiento de Neyen y que éste sea por méritos propios y no por la presencia o ausencia del enólogo o de otra persona.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es que la actual expansión comercial que Neyen está persiguiendo en el mercado ruso y en otros, puede traer una mayor demanda de tiempo para desarrollar y mantener las relaciones comerciales. Por eso es que se propone no descuidar la estructura organizacional y tener presente que de seguir la expansión, en el corto plazo se hará necesario contar con más apoyo para lo cual sería recomendable incluir a un *export manager* que evite descuidar las relaciones generadas hasta hoy y de el apoyo para buscar nuevas conexiones, apoyando la labor del Gerente General y del enólogo jefe.

7 REFERENCIAS

- Datamonitor Industry Profile, "Wine in Russia", Noviembre 2007
- Economist Intelligence Unit, Country Report "Russia", Octubre 2008
- Euromonitor International, "Alcoholic Drinks – Rusia", Mayo 2008
- Euromonitor International, "Consumers Lifestyle – Russia", Octubre 2006.
- Euromonitor International, "Wine - Rusia", Mayo 2008
- Instituto Español de Comercio Exterior, "El mercado del vino en la Federación Rusa". Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú. Mayo 2008
- Jofré Rojas, Enrique, "Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios", Revista Ingeniería de Sistemas, Vol XVI, N°1, Junio 2002
- Kinsinger, Paul, GF-5712 "Business Intelligence and Competitive Assessment", Thunderbird School of Global Management", Mayo-Agosto 2008
- Oficina Económica y Comercial de España en Moscú, "Informe Económico y Comercial Rusia", Actualizado 8 de junio 2007
- Viña Neyen, www.neyen.cl

8 ANEXOS

8.1 Anexo 1

Tablas de referencia

Tabla 1 Ventas de Vino separados por *On Trade - Off Trade* Volumen 2002-2007

Millones de litros

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Off-trade	811,4	882,4	957,90	1.033,50	1.012,10	1.088,10
On-trade	51,3	58,7	67	76,5	66,4	71,10
Total	862,60	941,10	1.024,90	1.109,90	1.078,60	1.159,20

Fuente: Estimaciones de Euromonitor a partir de estadísticas oficiales, asociaciones de comercio, prensa especializada e investigación de compañías

Tabla 2 Precio Promedio de Vino, *On-trade vs. Off-trade*, 2002-2007

USD/litro

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Off-trade	4,27	4,67	5,07	5,47	6,02	6,45
On-trade	13,79	15,28	16,73	18,22	20,82	23,73
Total	4,83	5,34	5,84	6,35	6,93	7,51

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Ventas de vino por subsector: Volumen total 2002-2007

Millones de litros

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Still light grape wine	500.8	545.4	599.3	655.5	623.4	669.3
- Still red wine	256.4	280.2	308.9	338.1	322.1	346.8
- Still white wine	215.4	233.9	256.7	281.1	267.5	287.1
- Still rosé wine	29.0	31.3	33.7	36.2	33.7	35.5
Sparkling wine	168.1	192.2	212.1	229.3	236.0	263.7
- Champagne	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.6
- Other sparkling wine	168.0	192.0	211.8	229.0	235.6	263.0
Fortified wine and vermouth	167.4	176.9	186.4	195.8	189.8	194.4
- Vermouth	75.1	79.3	83.6	87.8	84.9	86.8
- Other fortified wine and vermouth	92.3	97.5	102.8	108.0	104.9	107.6
Non-grape wine	26.3	26.7	27.1	29.3	29.3	31.8
Wine	862.6	941.1	1,024.9	1,109.9	1,078.6	1,159.2

Fuente: Estimaciones de Euromonitor a partir de estadísticas oficiales, asociaciones de comercio, prensa especializada e investigación de compañías

Tabla 4 Ventas de vino por subsector: Valor total 2002-2007

Rb million

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Still light grape wine	58,167.5	70,836.4	85,948.6	102,897.0	107,261.6	124,175.1
- Still red wine	29,197.5	35,634.0	43,282.8	51,779.8	54,194.6	62,816.4
- Still white wine	24,983.9	30,308.6	36,739.7	44,054.7	45,908.3	53,203.1
- Still rosé wine	3,986.1	4,893.8	5,926.1	7,062.5	7,158.7	8,155.6
Sparkling wine	11,560.2	14,728.4	17,893.3	21,050.8	23,337.2	29,090.3
- Champagne	251.2	373.2	529.3	672.3	998.8	1,744.4
- Other sparkling wine	11,309.0	14,355.3	17,364.1	20,378.5	22,338.3	27,345.9
Fortified wine and vermouth	44,162.5	51,682.4	59,716.8	68,307.2	73,096.6	82,752.3
- Vermouth	20,578.9	24,112.8	28,004.7	32,125.4	34,382.9	39,247.5
- Other fortified wine and vermouth	23,583.6	27,569.6	31,712.1	36,181.8	38,713.7	43,504.8
Non-grape wine	1,318.9	1,484.4	1,657.4	2,375.4	2,839.7	4,435.3
Wine	115,209.1	138,731.6	165,216.2	194,630.4	206,535.1	240,453.1

Fuente: Estimaciones de Euromonitor a partir de estadísticas oficiales, asociaciones de comercio, prensa especializada e investigación de compañías

Tabla 5 Ventas de vino por subsector: % crecimiento total volumen 2002-2007

% crecimiento total volumen

	2006/07	2002-07 CAGR	2002/07 TOTAL
Still light grape wine	7.4	6.0	33.7
- Still red wine	7.6	6.2	35.2
- Still white wine	7.3	5.9	33.3
- Still rosé wine	5.1	4.1	22.4
Sparkling wine	11.7	9.4	56.8
- Champagne	55.0	32.8	313.3
- Other sparkling wine	11.6	9.4	56.6
Fortified wine and vermouth	2.4	3.0	16.1
- Vermouth	2.2	2.9	15.6
- Other fortified wine and vermouth	2.5	3.1	16.6
Non-grape wine	8.6	3.9	21.0
Wine	7.5	6.1	34.4

Fuente: Estimaciones de Euromonitor a partir de estadísticas oficiales, asociaciones de comercio, prensa especializada e investigación de compañías

Tabla 6 Ventas de vino por subsector: % crecimiento total valor 2002-2007
% crecimiento total valor en moneda local

	2006/07	2002-07 CAGR	2002/07 TOTAL
Still light grape wine	15.8	16.4	113.5
- Still red wine	15.9	16.6	115.1
- Still white wine	15.9	16.3	112.9
- Still rosé wine	13.9	15.4	104.6
Sparkling wine	24.7	20.3	151.6
- Champagne	74.6	47.3	594.4
- Other sparkling wine	22.4	19.3	141.8
Fortified wine and vermouth	13.2	13.4	87.4
- Vermouth	14.1	13.8	90.7
- Other fortified wine and vermouth	12.4	13.0	84.5
Non-grape wine	56.2	27.5	236.3
Wine	16.4	15.9	108.7

Fuente: Estimaciones de Euromonitor a partir de estadísticas oficiales, asociaciones de comercio, prensa especializada e investigación de compañías

Tabla 7 Ventas de Vino separados por *On Trade - Off Trade*. Valor 2002-2007

Millones de rublos

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Off-trade	95.668,50	113.957,90	134.244,90	156.127,60	168.347,90	193.840,70
On-trade	19.540,50	24.773,70	30.971,30	38.502,90	38.187,30	46.612,40
Total	115.209,10	138.731,60	165.216,20	194.630,40	206.535,10	240.453,10

Fuente: Estimaciones de Euromonitor a partir de estadísticas oficiales, asociaciones de comercio, prensa especializada e investigación de compañías

Tabla 8 Venta de Vino Tinto por Segmento 2004-2007

% off-trade

	2004	2005	2006	2007
Bajo USD 4.50	7	7	5	5
Entre USD 4.50 y 6.99	46	45	45	45
Entre USD 7.00 y 8.99	35	35	36	36
Entre USD 9.00 y 12.99	6	6	7	7
Sobre USD 13.00	6	7	7	7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Producción, Importación y Exportación de Vino: Volumen total 2001-2006
Millones de litros

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Wine – Production	282.6	325.1	365.0	-	-	-
Wine – Imports	150.4	178.9	244.9	306.8	401.3	241.5
Wine – Exports	1.4	1.5	0.6	0.5	0.8	14.1
Wine – Apparent	431.6	502.6	609.3	-	-	-

consumption

Fuente: Global Trade Information Services (GTIS)

'-' indica que no hay información disponible

Tabla 10 Importaciones por país de origen: Volumen total 2001-2006
Millones de litros

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Wine - Argentina	0,4	0,6	1,6	5,1	9,5	8,3
Wine - Bulgaria	5,4	14,7	24,5	38	66,9	67,1
Wine - Chile	0,8	1,3	2,3	4,7	7,7	9
Wine - France	7,1	10	12,8	16,3	25	32,9
Wine - Georgia	11,2	13,4	19,4	23,5	35,9	7,6
Wine - Germany	2,3	3,5	5,1	6,6	9,1	17,1
Wine - Italy	1,9	2,7	3,6	4,9	7,6	12,8
Wine - Moldova	104,9	115,2	155,6	180,5	201,4	40,5
Wine - Spain	2,2	5,2	6,7	11,3	14,8	21,2
Wine - Ukraine	7,3	5,2	6,6	7,8	11	8,7
Wine - Other countries	6,9	7,2	6,7	8,3	12,4	16,3
Wine - Total	150,4	178,9	244,9	306,8	401,3	241,5

Fuente: GTIS

'-' indica que no hay información disponible

Tabla 11 Importaciones por país de origen: Total Valor 2001-2006
US\$ million

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Wine - Argentina	1,2	0,9	1,7	5,1	9,5	10
Wine - Bulgaria	5	12,2	19	27,8	46,5	51,8
Wine - Chile	2,7	4	6	10,5	15,8	19,5
Wine - France	30,4	28,9	32,7	39,8	53,1	70,8
Wine - Georgia	24	25,8	32,2	37,3	63,5	16,4
Wine - Germany	3,7	5,3	7,1	9,3	13,2	25,8
Wine - Italy	4,4	6,8	8,5	12,6	18,2	27,2
Wine - Moldova	115,8	103,9	135,7	161,2	179,9	43,6
Wine - Spain	4,6	7,2	9,8	16,4	21,4	30,4
Wine - Ukraine	10	7,4	9,2	11	15,5	16,5
Wine - Other countries	10,9	10,1	11,5	14,3	19,2	24,8
Wine - Total	212,7	212,5	273,4	345,2	455,9	337,00

Fuente: GTIS

' ' indica que no hay información disponible

Tabla 12 Precio Promedio por Litro, Según Origen: 2001 -2006
USD/litro

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Wine - Argentina	3,00	1,50	1,06	1,00	1,00	1,20
Wine - Bulgaria	0,93	0,83	0,78	0,73	0,70	0,77
Wine - Chile	3,38	3,08	2,61	2,23	2,05	2,17
Wine - France	4,28	2,89	2,55	2,44	2,12	2,15
Wine - Georgia	2,14	1,93	1,66	1,59	1,77	2,16
Wine - Germany	1,61	1,51	1,39	1,41	1,45	1,51
Wine - Italy	2,32	2,52	2,36	2,57	2,39	2,13
Wine - Moldova	1,10	0,90	0,87	0,89	0,89	1,08
Wine - Spain	2,09	1,38	1,46	1,45	1,45	1,43
Wine - Ukraine	1,37	1,42	1,39	1,41	1,41	1,90
Wine - Other countries	1,58	1,40	1,72	1,72	1,55	1,52
Wine - Total	1,41	1,19	1,12	1,13	1,14	1,40

Fuente. Elaboración propia

Tabla 13 Estimación de Ventas de Vino por subsector: Volumen total 2007-2012

Millones de litros

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Still light grape wine	669,30	716,10	761,60	805,20	850,40	893,70
- Still red wine	346,80	372,40	396,80	419,90	444,00	466,60
- Still white wine	287,10	306,50	325,80	344,60	363,90	382,70
- Still rosé wine	35,50	37,20	39,00	40,80	42,60	44,40
Sparkling wine	263,70	289,40	314,90	336,70	353,50	367,70
- Champagne	0,60	0,70	0,80	0,90	1,00	1,10
- Other sparkling wine	263,00	288,70	314,10	335,80	352,50	366,60
Fortified wine and vermouth	194,40	201,50	209,70	219,50	230,60	243,00
- Vermouth	86,80	90,40	94,50	98,90	103,90	109,50
- Other fortified wine and vermouth	107,60	111,10	115,20	120,60	126,60	133,40
Non-grape wine	31,80	32,80	33,70	34,70	35,70	36,70
Wine	1.159,20	1.239,80	1.319,90	1.396,10	1.470,10	1.541,00

Fuente: Estimaciones de Euromonitor a partir de estadísticas oficiales, asociaciones de comercio, prensa especializada e investigación de compañías

Tabla 14 Estimación de Ventas de Vino por subsector: Valor total 2007-2012

Millones de rublos

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Still light grape wine	124.175,10	130.310,20	135.963,70	141.066,10	146.140,20	150.735,20
- Still red wine	62.816,40	66.130,70	69.119,00	71.778,00	74.462,50	76.805,20
- Still white wine	53.203,10	55.752,20	58.155,60	60.354,30	62.495,50	64.507,90
- Still rosé wine	8.155,60	8.427,30	8.689,20	8.933,90	9.182,10	9.422,20
Sparkling wine	29.090,30	32.246,00	35.379,30	38.237,80	40.672,00	42.899,20
- Champagne	1.744,40	2.043,90	2.298,50	2.581,60	2.908,70	3.275,00
- Other sparkling wine	27.345,90	30.202,00	33.080,80	35.656,10	37.763,30	39.624,20
Fortified wine and vermouth	82.752,30	86.775,00	91.241,40	95.983,00	101.231,90	106.880,30
- Vermouth	39.247,50	41.655,40	44.319,90	47.113,00	50.192,20	53.448,90
- Other fortified wine and vermouth	43.504,80	45.119,60	46.921,50	48.870,10	51.039,70	53.431,40
Non-grape wine	4.435,30	4.729,70	5.014,30	5.301,30	5.602,00	5.913,40
Wine	240.453,10	254.060,80	267.598,80	280.588,20	293.646,10	306.428,10

Fuente: Estimaciones de Euromonitor a partir de estadísticas oficiales, asociaciones de comercio, prensa especializada e investigación de compañías

Tabla 15
USD/litro

Proyección Precio Promedio Vino por Subsector: 2007-2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Still light grape wine	6,72	6,59	6,46	6,34	6,22	6,11
- Still red wine	6,56	6,43	6,31	6,19	6,07	5,96
- Still white wine	6,71	6,58	6,46	6,34	6,22	6,10
- Still rosé wine	8,32	8,20	8,07	7,93	7,80	7,68
Sparkling wine	3,99	4,03	4,07	4,11	4,16	4,22
- Champagne	105,24	105,70	104,00	103,84	105,29	107,77
- Other sparkling wine	3,76	3,79	3,81	3,84	3,88	3,91
Fortified wine and vermouth	15,41	15,59	15,75	15,83	15,89	15,92
- Vermouth	16,37	16,68	16,98	17,24	17,49	17,67
- Other fortified wine and vermouth	14,64	14,70	14,74	14,67	14,59	14,50
Non-grape wine	5,05	5,22	5,39	5,53	5,68	5,83
Wine	7,51	7,42	7,34	7,28	7,23	7,20

Fuente:

Elaboración propia

8.2 Anexo 2

Datos de consignación obligatoria para el vino en la Declaración Aduanera

Productos identificados con las partidas	Datos que deben constar
2204.10 2204.21 2204.29	1. Porcentaje de contenido alcohólico en volumen (Vol %) 2. Tipo de vino: a. De alta calidad o calidad media b. Blanco, rosado o tinto c. Seco, semi-seco, semi-dulce, para postres, fuerte d. Gaseoso, espumoso, sin gas
2204.30	1. Método de fermentación 2. Porcentaje de contenido alcohólico en volumen (Vol %) 3. Contenido de azúcar (gr por litro) 4. Densidad (gr, por cm ³ a 20°C)

Fuente: ICEX, España.

8.3 Anexo 3

Listado de Importadores y Distribuidores Rusos

Nombre: **JSC Svarog – Importador de licores y vinos de alta calidad**
Dirección: 18, Stromynka Street, Moscú, 107076
Teléfono: (7-495) 617-1946
Fax: (7-495) 617-1945
Sitio Web: <http://svarog.spb.ru>
Mail Contacto: svarov@peterlink.ru
Otros: Distribuye Errázuriz, Miguel Torres, Laroche y La Rosa.
Distribuye entre los mejores hoteles, restaurantes, boutiques de vino y supermercados.
En los últimos años, ha perdido fuerza y hay rumores de dificultades financieras.

Nombre: **Graft Trading – Comprador y Distribuidor Nacional**
Dirección: San Petersburgo
Teléfono: (7-812) 430-6518/2946
Fax: (7-812) 430-5457
Sitio Web: <http://www.graft.spb.ru/>
Mail Contacto: info@graft.spb.ru
Otros: Distribuye Casas del Bosque
Base en San Petersburgo, con filial en Moscú y representación en algunas regiones

Nombre: **Rusimport - Importador**
Dirección: Moscú
Teléfono: (7-095) 901-1011
Fax: (7-095) 901-1888
Sitio Web: www.rusimport.ru
Mail Contacto: advert@rusimport.ru
Otros: Distribuye Santa Rita y Terra Andina. Últimamente se ha enfocado en los vinos más económicos

Nombre: **White Hall – Comprador y Distribuidor de vinos calidad media-alta-muy alta**
Dirección: 33, bld.5, Dmitrovskoye shosse, Moscú, 127550
Teléfono: (7-495) 977-7000
Fax: (7-495) 786-7600
Sitio Web: www.whitehall.ru
Mail Contacto: whsec@col.ru
Otros: Distribuye Almaviva y Concha y Toro
Colabora activamente en la promoción de vinos chilenos en Rusia
Tiene su propia cadena de tiendas

Nombre: **OKV - Importador y distribuidor**
Dirección:
Teléfono:
Fax:
Sitio Web: www.okb-wine.ru
Mail Contacto: SMochalova@finewines.ru
Otros: Tiene su propia cadena de tiendas, Altavina, en San Petersburgo
Su dueño es una de las personas más respetadas en el sector de vinos premium

Nombre: **Aromatnyj Mir - Comprador y Distribuidor**
Dirección: Bratislavskaya ul., d. 29, korp. 1, Moscú, -, RU, 109341
Teléfono: (7-095) 777-5520
Fax: (7-095) 777-5521
Sitio Web: <http://www.aroma.ru>
Mail Contacto:
Otros: Distribuye Luis Felipe Edwards
Tiene su propia cadena de tiendas "Aromatny Mir" con más de 50 establecimientos

Nombre: **United Distributors - Fine Wines**
Dirección:
Teléfono: (7-495) 745-1537
Fax:
Sitio Web: <http://www.finewines.ru>
Mail Contacto: SMochalova@finewines.ru
Otros: Distribuye Casa Lapostolle

Nombre: **Concept Trade- Importador y Distribuidor**
Dirección:
Teléfono: 7 (495) 660 3341
Fax: 7 (495) 225 226 0
Sitio Web: www.vine.ru
Mail Contacto: pr@vine.ru
Otros: Distribuye Botalcura, Almaviva, Montes, Casa Lapostolle y Viña Ochagavía
Pertenece al grupo empresarial de Azbuka Vkusa, propietaria de la cadena de supermercados del mismo nombre y de la red de vinotecas Wine Collection

Nombre: **Fort – Importador y Distribuidor**
Dirección: 36/1 Varshavskoe Sh. Moscú 115230
Teléfono: (7- 495) 775 14-14
Fax: (7-495) 775-1444
Sitio Web: www.fortltd.ru
Mail Contacto: on-trade@fortltd.ru
Otros: Distribuye Viu Manent y Cono Sur

Nombre: **Simple – Importador y distribuidor**
Dirección: 11, Bld. 2, 4 Magistralnaya Str., Moscú 123007
Teléfono: +7 (495) 105-55-44
Fax: +
7 (495) 105-55-43
Sitio Web: www.simplewine.ru
Mail Contacto:
Otros: Principal importador de vinos de calidad en Rusia
Dueños de tres boutique Grand Cru y de una revista dedicada al vino.

Nombre: **The National Wine Terminal - Comprador y Distribuidor**
Dirección: Moscú
Teléfono: (7-095) 211-5802/4139
Fax: (7-095) 211-2955/2306
Sitio Web: www.nwt.ru
Mail Contacto: info@nwt.ru
Otros:

Nombre: **Vinnij Mir Kholding - Comprador y Distribuidor**
Dirección: Egor'evskij pr., d. 3A, str. 1, Moscú, -, RU, 109382
Teléfono: (7- 495) 311-1563
Fax: (7- 495) 741-3101
Sitio Web: <http://www.wwh.ru>
Mail Contacto:
Otros:

Nombre: **Vinicom Ltd - Comprador y Distribuidor**
Dirección: 34/63 Obrucheveva, Moscú, 117342
Teléfono: (7-495) 925 7517
Fax: (7-495) 334-8068
Sitio Web: <http://www.vinicom.ru>
Mail Contacto: office@vinicom.ru
Otros:

Nombre: **Vinnarium**
Dirección: Poljanka B. ul., d. 39/17, str. 3, 4. Moscu, 119180
Teléfono: (7-495) 232- 3883
Fax:
Sitio Web: <http://www.vinnarium.ru>
Mail Contacto:
Otros:

Fuente: Elaboración propia

8.4 Anexo 4

Listado de ferias que se desarrollan en Rusia

PRODEXPO	
EDICIÓN (2008)	16
FECHAS DE CELEBRACIÓN	Anual - Febrero
LUGAR DE CELEBRACIÓN	Expocenter (www.expocentr.ru)
SECTORES	Agroalimentarios en general
ORGANIZADOR	Expocenter (www.expocentr.ru) Persona de contacto: Sergei Voronin E-mail: voronin@expocentr.ru Tel.: +7-495-2553735 Fax.: +7-495-2056055
PRÓXIMA EDICIÓN	9-13 de febrero de 2009
VALORACIÓN	Se trata de la feria de productos de alimentación y bebidas más importante de cuantas se celebran en Rusia. En 2008 participaron más de 1600 expositores
	procedentes de 60 países distintos y el número de visitantes fue de 95.000. Muchos de los grandes importadores de vino en Rusia participan en esta feria. El Instituto Español de Comercio Exterior apoya desde hace años la participación de empresas de nuestro país en Prodexpo mediante la organización de un pabellón oficial que en 2008 ha integrado a más de 80 fabricantes de productos agroalimentarios y bodegas españolas.

WORLD FOOD (www.world-food.ru)	
EDICIÓN	16
FECHAS DE CELEBRACIÓN	Anual - Septiembre
LUGAR DE CELEBRACIÓN	Expocenter (www.expocentr.ru)
SECTORES	Agroalimentarios en general
ORGANIZADOR	ITE Group (www.ite-expo.ru) Tel: +7 495 935 7350 Fax: +7 495 935 7351 E-mail: worldfood@ite-expo.ru
PRÓXIMA EDICIÓN	23-26 de septiembre de 2006
VALORACIÓN	Es la segunda feria más importante del sector agroalimentario de Rusia. En la edición de 2006 participaron 1.200 expositores procedentes de 54 países distintos. El número de visitantes a la feria fue de 56.000, aproximadamente. El sector del vino y bebidas alcohólicas está representado pero mucho menos que en Pro-dexpo debido a que los distribuidores rusos suelen participar en ésta. El apoyo oficial a esta feria se materializa en la participación agrupada de empresas españolas organizada la FIAB con apoyo del ICEX (cerca de 30 empresas españolas participaron en 2006). La feria está dividida en 12 áreas temáticas. La presencia de importadores y productores de vino es escasa.

DRINKS INDUSTRY (www.drinksindustry.ru)	
EDICIÓN	Octava
FECHAS DE CELEBRACIÓN	Anual - Noviembre
LUGAR DE CELEBRACIÓN	Crocus Expo (www.crocus-expo.ru)
SECTORES	Bebidas
ORGANIZADOR	ASTI GROUP Persona de contacto: Nariner Bagmanyán Tel.: +7-495-7976914
	Fax: +7-495-7976915 E-mail: nariner@astigroup.ru
PRÓXIMA EDICIÓN	19 al 21 de noviembre de 2008
VALORACIÓN	Regular. Drinks Industry se celebra desde hace mucho tiempo pero no ha conseguido convertirse en un certamen de referencia en Rusia del sector de las bebidas, particularmente en el de vino de calidad. Los organizadores están intentando convertir esta feria en un evento especializado en vinos de calidad, para lo cual cuenta en la organización con el asesoramiento de escuelas de sumilleres y consultores especializados como el Club Independiente del vino. Puede ser una feria interesante para los productores de equipamiento para las industrias de bebidas, exportadores de vinos a granel o mesa y fabricantes de tapones y otros elementos del envase. La presencia de importadores de vinos de calidad es nula.

PIR (www.pir.ru)	
EDICIÓN	Séptima
FECHAS DE CELEBRACIÓN	Anual - octubre
LUGAR DE CELEBRACIÓN	Crocus Expo (www.crocus-expo.ru)
SECTORES	Todo para la hostelería y restauración
ORGANIZADOR	PIR Persona de contacto: Sergey Mordvintsev Tel.: +7-495-257-0275, 257-3807 Fax: +7-495-257-0470 E-mail: sergey@pir.ru
PRÓXIMA EDICIÓN	1 al 4 de octubre de 2008
VALORACIÓN	Es la feria más popular de Rusia en el sector de hostelería y restauración. La feria se divide en dos partes: equipamiento y productos y bebidas. En 2007 contó con una sección dedicada a bebidas alcohólicas, principalmente vino ya que cada vez son más los distribuidores que centran su actividad comercial en el canal horeca. En 2007 estuvieron presentes como expositores los principales distribuidores de vino de Moscú. La zona dedicada al vino es bastante reducida y la feria se celebra en un recinto ferial muy alejado del centro. No es una feria interesante para bodegas sin importador en Rusia, pero sí para distribuidores o incluso para bodegas representadas en Rusia.

Fuente: ICEX, España. Mayo 2008

8.5 Anexo 5

Listado de publicaciones rusas especializadas en vino

VINOMANIA: Revista especializada en el sector del vino que colabora en multitud de actividades, acciones y eventos del sector. Se edita mensualmente y tiene una tirada de 25.000 ejemplares.

Internet: www.vinomania.ru

E-mail : naddin@vinomania.ru

Contacto: Nadia Bakhromkina, redactora jefe

Tel/fax : +7-495-5105102, 5105103, 7226296

MÁGNUM: Nueva revista del sector de vino y bebidas alcohólicas que lanzó su primer ejemplar en septiembre de 2005. Es, junto con Vinomania y SimpleNews la mejor revista del sector. Se edita mensualmente con una tirada de 15.000 – 18.000 ejemplares. Su editor jefe es Igor Serdyuk, antiguo redactor de Vinnaya Karta y uno de los periodistas rusos especializados más conocidos. El Sr. Serdyuk ha sido el primer periodista ruso en hacer una entrevista a Robert Parker.

E-mail: serdyuk@magnum.su, iserdyuk@yandex.ru

Contacto: Igor Serdyuk, Redactor Jefe

Tel/fax: +7-495-7558721, 7850676.

SIMPLE NEWS: Revista editada por Simple, empresa importadora de vinos de calidad. Revista de calidad excepcional tanto por contenidos como diseño y acabados. El único comentario negativo que suscita esta revista entre los profesionales rusos es que es demasiado partidista de los vinos comercializados por Simple, no dejando lugar para vinos representados por otros importadores. Se edita mensualmente y su tirada es de 30.000 ejemplares.

E-mail : aprohorova@simplewine.ru

Contacto: Anastasia Prokhorova, redactora jefe

Tel/fax : +7-495-1055544

VINNAYA KARTA Revista perteneciente a la editorial Vitrina. Se edita mensualmente y tiene una tirada de 60.000 ejemplares. Se distribuye gratuitamente en restaurantes, supermercados y otros eventos. Es la revista de mayor tirada del sector aunque en el último año ha disminuido sensiblemente sus puntos de distribución.

Internet: www.vitrinapress.ru

E-mail: krasnogor@vitrina.com.ru

Contacto : Olga Krasnogor, Redactora Jefe

Tel/fax: +7-495 933-0229

KOLLEKTSIA VIN: revista editada por la cadena de tiendas del mismo nombre y la empresa importadora Concept Trade. Es una publicación dirigida al consumidor final, sencilla pero de calidad y con artículos interesantes. Tiene una tirada de 20.000 ejemplares y se edita mensualmente.

Internet: www.vine.ru

E-mail: pr@vine.ru

Contacto : Irina Veterennikova, Redactora Jefe

Tel/fax: +7-495 5409123, 7891637

ENOTEKA: Revista algo inferior a Vinomania en calidades, aunque similar en contenidos y tirada. Se edita mensualmente.

Internet: www.enoteka.ru

E-mail : alexhist@mail.ru

Tel/fax : +7-495 213-8289, 213-8309, 213-1155, 213-2156

Contacto: Alexander Sidorov, redactor jefe

IMPERIA VKUSA Revista especializada en bebidas alcohólicas y gastronomía distribuida gratuitamente en restaurantes y cadenas de distribución. Tiene una tirada de 70.000 ejemplares y cuenta con una buena distribución en regiones rusas. Organizan cada año en San Petersburgo un concurso de *sommeliers*.

Internet: www.imperiavkusa.ru

Tel/fax : +7-812-3809349, 1176827.

E-mail : nata-li@imperiavkusa.ru

Contacto : Natalia Aksenova, redactora jefe.

NAPITKI: publicación del sector bebidas alcohólicas y vinos de edición bimensual y una tirada de 34.000 ejemplares. Dirigida a los importadores, distribuidores y productores de vino y bebidas alcohólicas, se distribuye por suscripción y en todas las ferias especializadas de Rusia, Ucrania y Bielorrusia. En 2005 publicó dos extensos artículos sobre vinos de Rioja y vino de mesa español.

Internet: www.napitki.com (portal temático de vinos y bebidas alcohólicas)

E-mail : editor@napitki.com

Contacto: Yury Yudich

Tel/fax : +7- 495-740-3978, 250-3862\ 3797

PRO ALCOHOL: es una nueva publicación, editada por la empresa Alconews. Muy profesional y de calidad, está dirigida exclusivamente a profesionales (distribuidores, sumilleros, productores) del sector de bebidas alcohólicas en general. Se edita mensualmente y tiene una tirada de 29.000 ejemplares.

Internet: www.alconews.ru

Contacto: Ekaterina Kungurova, dpto de RRPP

E-mail: ekungurova@alconews.ru

Tel/fax: +7-495-9884534

MOYO DELO – RESTORAN: Del mismo estilo que la anterior, tiene una tirada de 16.000 ejemplares y se edita mensualmente. Especializada en el sector de restauración va dirigida a directores, chefs y managers de restaurantes y otras empresas de restauración. Es una revista de mucha calidad.

Internet: www.moyo-delo.ru

E-mail : inga@moyo-delo.ru

Contacto : Inga Lobzhanidze (Dpto. de publicidad)

Tel/fax: +7-095-7480103

RESTORATOR : Revista editada por la Asociación Rusa de Comerciantes. Se edita mensualmente y tiene una tirada de 15.000 ejemplares. Especializada en el sector restauración, suele incluir información acerca de vinos.

Internet: www.nta-rus.com

E-mail : savin@restorator.ru

Contacto : Natalia Savinskaya (Redactora Jefe).

Tel: +7 495 916 5878

Fax: +7 495 924 7268

RESTORANNYE VEDOMOSTI: Otra revista especializada en el sector restauración que incluye información sobre vinos como una de sus secciones fijas. Tiene una tirada de 18.000 ejemplares y se edita mensualmente.

Internet: www.restaurator.ru

E-mail : info@restaurator.ru

Tel/fax : +7-495-9115461

Fuente: ICEX, España. Mayo 2008