



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

**INTERNACIONALIZACIÓN DEL CARIGNAN DEL MAULE**

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

**FRANCISCO RETAMALES PÉREZ**

**PROFESOR GUIA:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
CHRISTIAN DIEZ FUENTES  
LORETO BURGOS RODRIGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
MARZO 2013**

## Resumen Ejecutivo

El Carignan del Maule es una cepa de vino tinto que en la actualidad está despertando interés no sólo de amantes del vino en el mercado local, sino también en otras regiones del planeta. Esta cepa se caracteriza por provenir de vides antiguas que llegaron a Chile a comienzos del siglo XX a este valle. La madurez de estas vides le entrega no sólo un equilibrio entre taninos, acidez y dulzor, sino que además transmite los aromas del sur de Chile y la tradición campestre del Valle del Maule. Fueron estas características y la pasión por el vino lo que llevó a diferentes productores a formar los Vignadores de Carignan.

El proyecto tiene por objetivo establecer una estrategia de internacionalización del Carignan del Maule. Este proceso comienza con el análisis del potencial de los mercados extranjeros, considerando: tamaño de la industria del vino, dimensiones del país, la facilidad que muestra el país para hacer negocios y, finalmente, el comportamiento de la industria del vino en los últimos años. El mercado seleccionado fue Reino Unido, principalmente por los buenos resultados observados en los últimos años y por ser un importador neto de vinos. Dentro de Reino Unido, el mercado más atractivo por tamaño y hábitos de consumo es Londres.

Respecto a la estrategia de entrada a un mercado como Londres, el análisis de las cinco fuerzas de Porter permite concluir que, pese a ser un mercado maduro donde las grandes cadenas tienen un gran poder de negociación, donde existe una amenaza de productos sustitutos debido a nuevas tendencias, existe una gran oportunidad en el mercado de nicho. Por lo tanto, la estrategia de entrada debe apuntar a restaurantes y tiendas especializadas, y así evitar el poder negociador de los canales masivos.

Como método de entrada se sugiere una importación directa que considere dos etapas. Primero, contar con agentes comerciales en Londres que realicen actividades promocionales y supervisen la respuesta del mercado al nuevo producto. Posteriormente, instalar una oficina de representación que soporte actividades de back-office y sea un punto de contacto con los clientes a medida que aumentan las ventas. La oficina comercial y sus actividades representan un gasto anual de US\$350 mil. Esto implicaría vender al menos 3500 cajas de Vigno cuando la oficina esté operando.

Tomando en cuenta las características del Vigno y su mercado objetivo, este debiera apuntar a restaurantes prestigiosos con una cocina innovadora, que atraigan consumidores en búsqueda de nuevos sabores y experiencias. En el desarrollo del trabajo, se identificaron 145 restaurantes que podrían ser potenciales clientes objetivo.

Respecto al producto, lo relevante es la marca Vigno, transmitiendo el origen del producto y diferenciándolo de la competencia. Ciertamente que la estrategia de precio debe ser basada en el valor generado para el consumidor. Dada las características del mercado objetivo la distribución debiese estar a cargo de los agentes comerciales. Finalmente, la estrategia de comunicaciones debiese apuntar a participar en ferias y lograr que críticos reconocidos escriban del producto en revistas especializadas.

## **Agradecimientos**

Profesor Luis Zaviezo y Loreto Burgos por vuestra guía, acertados comentarios y correcciones en la elaboración de este proyecto.

Andrés Sánchez y Marcelo Retamal por las conversaciones telefónicas, compartir su experiencia respecto al Carignan y, principalmente, por transmitir esa pasión por crear vinos con sentido. Ojalá existieran ejemplos como el de Vignadores de Carignan en cada industria de nuestro país.

## Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo .....	2
Agradecimientos .....	3
Introducción.....	7
Objetivo .....	8
Metodología .....	8
Entendimiento del Producto .....	12
Historia del Carignan en Chile.....	12
El valle del Maule .....	12
Características del Carignan .....	13
El nacimiento de Vignadores de Carignan .....	13
Análisis de potenciales mercados internacionales .....	16
Lista corta de mercados potenciales .....	19
Perspectiva de la industria del vino en Inglaterra.....	22
Análisis de la industria en Inglaterra: cinco fuerzas de Porter.....	23
Amenaza nuevos competidores .....	24
Poder de negociación de los compradores .....	24
Amenaza de productos sustitutos .....	25
Poder de negociación de proveedores.....	25
Rivalidad entre los competidores existentes .....	26
Estrategia de Entrada.....	26
Evaluando diferentes estrategias para entrar al mercado Británico .....	26
Aplicando la teoría al mercado Inglés .....	30
Modo de entrada al mercado .....	32
Aplicando el modo de entrada al Vigno.....	34
Posicionamiento del Carignan del Maule .....	36
Segmentación de Mercado .....	36
Mercado Objetivo .....	40
Evaluación de segmentos .....	40
Selección del segmento objetivo.....	43
Estrategias para alcanzar el mercado objetivo.....	43
Posicionamiento y ventaja competitiva.....	45
Identificar ventajas competitivas.....	45
Escogiendo la ventaja competitiva correcta .....	46

Estrategia de Posicionamiento .....	50
Enunciado de posicionamiento .....	51
Comunicar y entregar la posición seleccionada .....	51
Componentes de Marketing .....	52
Producto .....	52
Decisiones en torno al producto .....	53
Precio .....	55
Precio basado en el valor .....	55
Precio basado en el costo .....	56
Distribución .....	57
Comunicaciones.....	60
Publicidad.....	61
Promociones .....	62
Relaciones Públicas .....	63
Venta personalizada.....	64
Marketing directo.....	65
Estrategia de comunicaciones en torno al Carignan del Maule.....	66
Conclusiones.....	69
Apéndice 1. Descripción detallada de los Vignos de Vignadores de Carignan .....	71
Undurraga, Vino: T.H. Carignan Maule, 2008 .....	71
Valdivieso, Eclat 2007, Carignan 65%; Mourvedre 20%; Syrah 15%.....	71
Bravado Wines, Tirso García Schwaderer, Carignan 100%.....	72
Viña De Martino, La Aguada 2008, 90% Carignan y 10% otras variedades .....	73
Garage Wine Company, Vino: Lot # 27 Old-vine, Carignan 88% Grenache 12% .....	73
Lomas de Cauquenes, Selección de secano, Gran Reserva, Carignan 100% .....	74
Miguel Torres, Cordillera Cariñena, 66% Carignan, 16% Shiraz y 18% Merlot .....	74
Odfjell Organic Orzada, Carignan 100%, 2007 .....	75
Viña Roja, Lomajes de Viña Roja, Carignan 100% .....	75
Viña Gillmore, Hacedor de Mundos, 100% Carignan Old Vines, 2008.....	76
Meli Reserva, 90% Carignan y 10% Cabernet Sauvignon, 2008 .....	77
Morandé, Edición Limitada, Carignan 100%, 2007 .....	77
Apéndice 2. Ranking de países por potencial de mercado .....	79
Apéndice 3. Ranking de países según solidez de las instituciones.....	81
Apéndice 4. Ranking de países ponderando potencialidad de mercado y solidez de las instituciones .....	83

Apéndice 5. Atributos considerados al evaluar un vino en Inglaterra .....	85
Apéndice 6. Todo lo que necesitas es Twitter .....	86
Apéndice 7. Estimación de la Inversión.....	87
Referencias .....	88

## Introducción

El presente trabajo aborda el desafío de internacionalizar el Carignan del Valle del Maule, cepa de vino tinto que en la actualidad está siendo producida por un grupo de productores de vino de dicho valle.

Por años los productores de la región pusieron su foco en la producción de cepas tradicionales para la zona. Sin embargo, los buenos resultados en el mercado y la positiva respuesta por parte de consumidores, hace que cada día más productores ven en el Carignan la oportunidad de producir un vino de calidad, con personalidad e historia, que les permitiría competir e irrumpir con una propuesta diferente en mercados polarizados, por un lado dominados por vinos de baja calidad y precios bajos, y por otro lado por vinos del viejo mundo, con una herencia de cientos de años y con precios muy superiores a los del primer grupo.

Este conjunto de productores de Carignan se han agrupado bajo una organización denominada Vignadores de Carignan. El objetivo de esta entidad es impulsar el patrimonio vitícola de la Región del Maule y promocionar internacionalmente sus vinos en base a Carignan. Esto a través de la creación de la marca Vigno, con una apelación más tipo europea, con el objetivo de rescatar esas parras viejas de secano y producir un vino de clase mundial.

Con respecto al proceso de internacionalización del Carignan, los aspectos más relevantes son la investigación de los mercados internacionales, la definición del mercado objetivo considerando factores económicos, políticos, legales y culturales, definición de la estrategia de entrada, posicionamiento y mix de marketing, la búsqueda de nuevas tendencias en el mercado y, por último, resumir las recomendaciones realizadas a lo largo del análisis en un apartado de conclusiones

Este trabajo acerca del Carignan del Maule se inició luego de un par de conferencias telefónicas con quien hoy es el presidente de Vignadores de Carignan, Andrés Sánchez. A partir entonces, y contagiado en parte por la pasión con que cualquier emprendedor ve los frutos de un sueño que comenzó años atrás, se inició un trabajo analítico para determinar qué mercado y bajo qué metodología se debería proponer para internacionalizar el Carignan del Maule.

## Objetivo

Proponer una estrategia de penetración de mercado en el contexto mundial, seleccionando el mercado con los mejores atributos, con una propuesta de valor que se ajuste a las características del Carignan del Maule.

## Metodología

La metodología a utilizar en el trabajo consta de seis pasos que se describen a continuación:

### Paso 1. Entendiendo el producto

A partir de información de los principales actores de esta industria nacional, definir y entender los principales atributos que definen al Carignan y qué elementos lo diferencian de otros productos presentes en el mercado.

### Paso 2. Análisis de potenciales mercados internacionales

Investigación de los mercados internacionales.

Se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- Información necesaria
- Proceso de investigación
- Consideraciones a tener en cuenta al momento de internacionalizar un producto, tales como gustos en ciertos países, experiencia pasada, aspectos locales que no están a la mano o a simple vista para alguien ajeno a la industria
- Perfil económico del país, tales como, actividad económica, PIB, tipo de cambio y su comportamiento, paridad del poder de compra, infraestructura y población
- Determinar las barreras para el ingreso al mercado

Factores a considerar el mercado de destino

Aspectos políticos

- Estabilidad del gobierno
- Conflictos internos
- Conflictos externos
- Corrupción
- Participación militares en la política
- Tensión religiosa

## Aspectos Legales

Considerando que el producto es una bebida con graduación alcohólica, es necesario considerar aspectos legales en el mercado de destino, tales como:

- Leyes relacionadas al envasado y etiquetado
- Leyes de protección al consumidor (por ejemplo: publicidad y promoción)
- Leyes orientadas a proteger la industria local
- Impuestos
- Aspectos laborales que puedan impactar en el negocio
- Estándares medioambientales, protección de propiedad intelectual, etc.

## Aspectos culturales

Determinar si existen aspectos culturales que pudiesen llegar a tener un impacto en el desempeño del producto en el mercado. De llegar a existir, buscar la forma de lidiar con estos.

## Paso 3. Estrategia de entrada

Al momento de determinar una estrategia de entrada, es necesario responder las siguientes preguntas

- Qué mercado extranjero apuntar y qué tipo de producto representará, respondiendo la interrogante acerca si será un producto de nicho o más bien un producto masivo.
- En qué momento entrar, determinar si existe estacionalidad en el consumo o bien algún evento en particular que sea apropiado para lanzar el producto, etc.
- Con qué escala entrar, utilizando las grandes cadenas de supermercados, botillerías boutique, restaurantes exclusivos o bares exclusivos, entre otros.
- Qué modalidad de negocio utilizar para entrar al mercado, determinando qué nivel de control y poder en la toma de decisiones se quiere tener sobre el producto, dependiendo de esta definición se podrá utilizar modelos tales como: exportación indirecta, alianza estratégica con un socio local, *Joint Venture*, exportación directa, adquirir una empresa local, entre otras.

#### Paso 4. Posicionamiento

Este capítulo responderá a la pregunta de cómo será percibido un vino Carignan en el mercado extranjero. Para responder esta pregunta es necesario definir los siguientes aspectos.

- Desde la perspectiva del cliente, cual es el segmento al cual se quiere abordar. Dos tareas claves: segmentación y mercado objetivo
- Cuáles son los atributos claves del producto y que se quiere transmitir al socio en el extranjero, al distribuidor o al cliente final.
- Desde la perspectiva de la competencia, quiénes son, qué ofrecen, qué elementos serán diferenciadores al momento de competir.

#### Paso 5. Definición del Marketing Mix

El producto puede ser definido de diferentes formas

- Componente principal, el cual considera la base del producto, las características de estilo/diseño, y características funcionales del vino.
- Componentes del envase, las cuales consideran estilo de la botella/etiqueta, calidad del envase, etc.

Plan de comunicaciones efectivo, considerando los siguientes pasos:

- Identificar la audiencia final
- Determinar los objetivos de la campaña
- Diseñar el mensaje
- Escoger el medio de comunicación
- Selección la fuente
- Recoger comentarios por parte del cliente

La estrategia de precio en el mercado de destino estará determinada por:

- Aquellos factores presentes en el extranjero que afecten el precio del producto.
- Determinar qué modelo es el que mejor se apega a las características del producto (ver modelos de precio)

La estrategia de distribución considerará los siguientes elementos:

- Tipo de canal a utilizar
- Longitud del canal, con qué profundidad se quiere entrar al mercado
- La amplitud, qué variedad de canales se quiere considerar,
- Aspectos logísticos y de abastecimiento

## Paso 6. Conclusiones

Recapitular las recomendaciones realizadas a lo largo del informe y alternativas para futuro, cuáles son las tendencias en la industria, estará el Carignan preparado para responder a los nuevos desafíos. Se incluirá además una estimación de los costos de esta estrategia, de forma tal de proveer un orden de magnitud de la inversión

## Entendimiento del Producto

### Historia del Carignan en Chile

El Carignan es una cepa que en el siglo XIX se podía encontrar en España y las zonas rurales del sur de Francia. Llegó a Chile a comienzos del siglo XX. Luego del devastador terremoto de 1939, el gobierno de Chile incentivó la plantación de Carignan para ayudar a los productores afectados por la catástrofe, mejorando la calidad de los tintos locales, producidos a partir del insípido varietal país, con el color intenso, la acidez y los taninos firmes del Carignan.

Posteriormente, la popularidad del Carignan se desvaneció debido a sus bajos niveles de producción por motivos del oídio o mal blanco, enfermedad a la cual se encontraban susceptibles las vides de Carignan a medida que iban envejeciendo. En muchos casos las parras infectadas fueron simplemente abandonadas, mientras que en algunos pocos, se continuaron cosechando de manera rústica, donde las uvas cosechadas eran vendidas por una miseria.

Luego, a mediados de la década de los noventa, la industria vitivinícola nacional entró en una etapa de crecimiento debido al aumento de la demanda internacional. Algunos pocos visionarios del mundo del vino observaron, en ese entonces, el potencial de estas parras viejas y comenzaron a hacer vinos a partir de estas. Uno de ellos fue Francisco Gillmore bajo la marca Tabontinaja.<sup>1</sup>

Desde entonces muchos han seguido el ejemplo de la viña Gillmore, incluyendo algunas viñas localizadas en otras regiones pero con ganas de adquirir experiencia en ciertas especialidades locales. Aquí aparecen creadores como Marcelo Retamal de De Martino, Arnaud Hereu de Odfjell, Rafael Urrejola de Undurraga y Pablo Morandé.

### El valle del Maule

El valle del Maule es extremadamente rural. Si fuese posible esbozar una descripción de su geografía, su descripción sería algo así como una vasta área de pequeñas colinas bajo un cielo celeste con escasa nubosidad, con ríos caudalosos abriéndose paso entremedio de este paisaje.

El tipo de suelo corresponde a un suelo franco arenoso con baja concentración de arcillas con gran aporte de pendiente, de buena porosidad y de baja fertilidad. En términos geológicos, corresponde a granito originado en la época jurásica. El clima del

---

<sup>1</sup> Peter Richards, <http://susieandpeter.com/vigno-chiles-new-name/>

Valle del Maule corresponde a un clima mediterráneo, templado cálido, con lluvias invernales y veranos calurosos con ausencia de precipitaciones.<sup>2</sup>

Fue en este valle donde los colonos europeos plantaron las primeras vides en Chile. Algunas de las zonas costeras del Maule reciben suficiente agua de las lluvias, de tal forma que algunas plantaciones no requieren de riego adicional, situación que caracteriza al denominado secano.

## Características del Carignan

Los vinos tintos que se producen en el Maule tienen un sabor muy particular que encantan los sentidos. En particular el Carignan, Vino de color rojo cereza intenso, profundo. En nariz resaltan las notas a frutos rojos sureños, como guinda ácida, murta y maqui, están muy presentes las notas avellana tostada de los bosques del sur, castaña, especias, te de boldo y vainilla. En boca el vino entra fresco y natural, se abre y muestra su complejidad, equilibrio en acidez, dulzor y taninos, largo y persistente en aromas y sensaciones en boca. De gran cuerpo y masculina potencia. Acompaña muy bien a carnes, piezas de caza, estofado y quesos fuertes.<sup>3</sup>

En los anexos (Apéndice 1. Descripción detallada de los Vignos de Vignadores de Carignan) es posible encontrar un resumen de las exponentes que conforman la oferta actual de los Vignadores de Carignan. Dicho cuadro provee información tal como: comentarios de degustación, notas de cata y análisis técnico de cada uno de estos Vignos.

## El nacimiento de Vignadores de Carignan

Luego del boom de las exportaciones chilenas producto del aumento de la demanda internacional de vino, la industria nacional se encuentra dominada por el poder de las grandes viñas, dejando poca cabida para pequeños productores. Bajo este escenario y el potencial del Carignan producido en la región del Maule, surge la idea de un productor, Andrés Sánchez, la cual fue colocar al valle del Maule en el mapa, produciendo vinos verdaderamente chilenos.<sup>4</sup>

Ahora bien, la traba para llevar a cabo esta idea no era el vino, sino cómo este era percibido y cómo era presentado. Y luego cómo lograr notoriedad en el mercado, cómo lograr volumen. Estas fueron las inquietudes que dieron paso a la siguiente fase.

---

<sup>2</sup> <http://www.vignadoresdecarignan.com>

<sup>3</sup> Notas de degustación Morandé, Carignan 2007, <http://www.vignadoresdecarignan.com>

<sup>4</sup> Peter Richards, <http://susieandpeter.com/vigno-chiles-new-name/>

En octubre de 2011, un acuerdo pionero fue firmado por doce viñas del Maule, bajo el nombre de Vignadores de Carignan y cuya marca es Vigno. Estas viñas son: Garage Wines Co, Undurraga, Bravado, Meli, Morandé, Odjfell, Miguel Torres, Valdivieso, De Martino, Gillmore, Viña Roja, Las Lomas (Ver Apéndice 1. Descripción detallada de los Vignos de Vignadores de Carignan).

El acuerdo firmado por estas viñas estipula ciertos requisitos para los miembros que deseen producir Vigno<sup>5</sup>:

1. Deben estar compuestos por un mínimo de 65% de Carignan proveniente de parras viejas (más de 30 años de edad), plantadas en cabeza y en condición de secano, es decir, sin irrigar.<sup>6</sup>
2. El 35% restante de la mezcla será de libre disposición en cuanto a cepajes con el fin de que cada productor pueda imprimirle un sello distintivo a su vino, pero sin que pierda el carácter de Carignan. Estas deben provenir de parras viejas de secano.
3. El 100% de la uva debe provenir del valle del Maule (esto puede ser ampliable en el futuro a otras áreas de secano como Itata y Bío Bío).
4. Los vinos deben mantener una guarda de al menos 2 años (en barrica y/o botella) antes de salir a la venta.

Respecto a la génesis de Vigno, de acuerdo a Andrés Sánchez, proviene de la convicción que el vino debe transmitir una imagen no sólo de la tierra, sino que además de su gente y su cultura. El Carignan del Maule viene a encumbrar el perfil del secano costero, rescatando esta zona tremendamente rural, rica en cultura y tradiciones.

Hoy en día, los productores locales están experimentando el efecto de este aumento en la demanda, por ejemplo, el precio por kilo de uva de Carignan subió de \$150 a \$400. Esto representa un cambio importante para la economía local, la cual fue golpeada por innumerables crisis y por los abusos de las grandes viñas que compraban estas uvas a precios bajísimos para producir vinos baratos y masivos.

La marca Vigno, que nace como una abreviación de Vignadores de Carignan, es un intento por instalarle un nombre y una cara reconocible a este fenómeno. Este tipo de apelación tiene mucho en común a las apelaciones europeas que, a diferencia de las que se observan en Chile, considera las prácticas vitivinícolas, uso de varietales y maduración.

---

<sup>5</sup> Eduardo Brethauer, <http://www.brethauer.cl/?p=1340>

<sup>6</sup> El 65% hace referencia sólo a la marca Vigno de Vignadores de Carignan y no a la variedad de Carignan. De acuerdo al decreto 646 de Denominación de Origen, si un vino posee al menos 75% de una de las variedades reconocidas por el decreto en su artículo 3°, podrá llevar el nombre de la variedad en la botella. Ejemplos de etiquetas en el apéndice del informe.

Respecto a los niveles de producción del Carignan del Maule, se estima que existen aproximadamente 600 hectáreas plantadas con Carignan en la región, con una producción de 3 a 4 toneladas por hectárea. En la industria se considera razonable obtener 600 litros por tonelada de uva<sup>7</sup>. A partir de esta información es posible estimar un máximo de producción entre 1.4 millones y 1.9 millones de botellas de Carignan.<sup>8</sup>

En términos de evaluaciones y notas otorgadas a algunos vinos ya a la venta en el mercado, es posible encontrar excelentes evaluaciones para Vigno Garage Wines Co Carignan 2010 Sauzal, Vigno Viña Roja Carignan 2008 Loncomilla, Vigno Undurraga Carignan 2010 Sauzal y Vigno Morande Carignan/Syrah 2009 Loncomilla según el especialista Jamie Goode.<sup>9</sup>

---

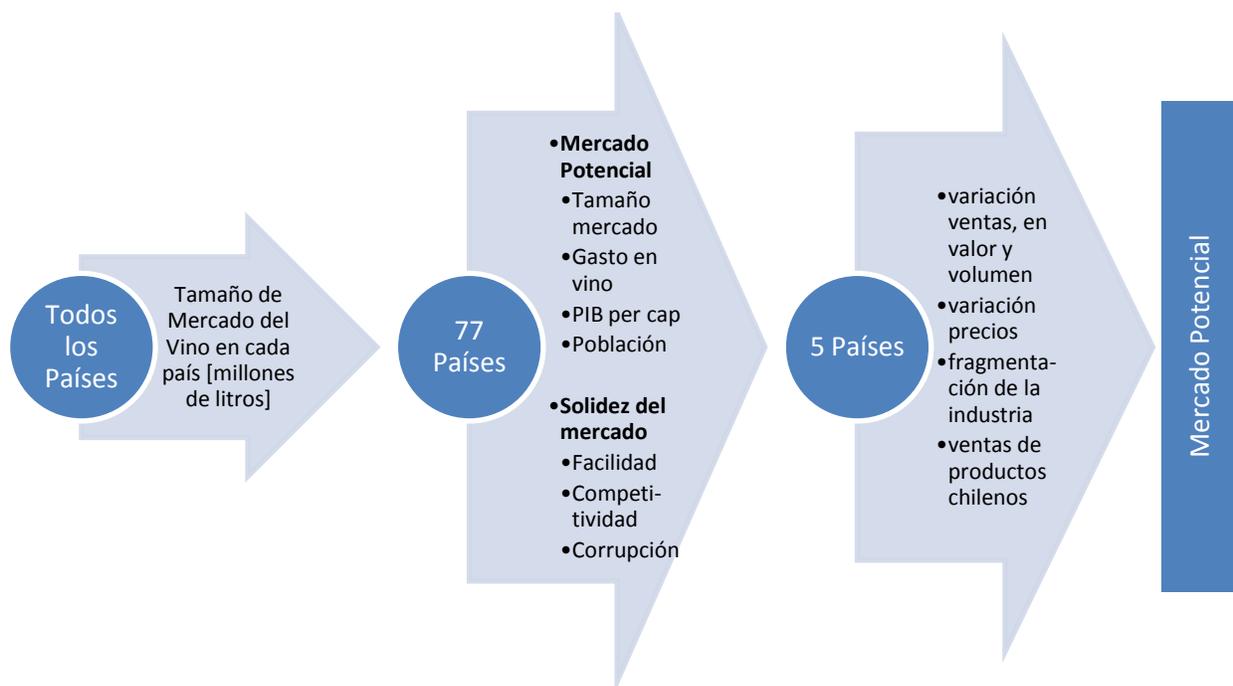
<sup>7</sup> RED WINE FROM GRAPE TO BOTTLE, <http://www.bcawa.ca/winemaking/redwinejones.htm>

<sup>8</sup> Considerando botellas 100% Carignan.

<sup>9</sup> Vigno, <http://wineanorak.com/chile/vigno.htm>

## Análisis de potenciales mercados internacionales

En el contexto de internacionalizar un producto como el Carignan del Maule, es necesario considerar diferentes factores que hacen de algunos mercados ser más atractivos que otros. Un factor fundamental en la búsqueda de potenciales mercados es el tamaño del mercado de la industria del vino en cada país. Con el objetivo de contar con información relevante se consideró aquellos países con un tamaño mayor a un millón de litros anuales. La figura 1 representa el proceso de selección de los mercados con mayor potencial en el mundo y los factores considerados en cada paso:



**Figura 1. Proceso de selección de mercados potenciales.**

A partir de las bases de datos de Euromonitor International<sup>10</sup> se pudo obtener los tamaños de los mercados. Aquellos países con un tamaño de mercado superior a un millón de litros se encuentran listados en el apéndice 1 de este informe. Aquellos países con un tamaño menor a un millón de litros fueron considerados irrelevantes para los fines de este informe. De la totalidad de los países, 77 poseen un tamaño superior al mínimo definido.

El siguiente paso comenzó a partir de esta base de países con un tamaño de mercado relevante. A partir de este punto se consideraron dos tipos de factores, un grupo de

<sup>10</sup> Euromonitor International es una organización que monitorea tendencias de la industria y provee análisis estratégicos, base de datos con participación de Mercado y tamaños de Mercado para una amplia gama de productos para todos los países

estos relacionados a la potencialidad de un mercado o qué tan atractivo es un país para la introducción de un producto como el Carignan. Aquellos factores que determinarían el mayor o menor grado de potencialidad de un mercado son:

**Tamaño de mercado:** mientras mayor sea el volumen de vinos que se venden en el país, mayor será su potencialidad. De los 77 países considerados, EEUU es el mercado de mayor tamaño con 2165 millones de litros, mientras que Emiratos Árabes representa el mercado de menor tamaño apenas superando el millón de litros.

**Gasto en vino per cápita:** Este valor representa el monto que cada persona destina en promedio anualmente al consumo de vinos. Mientras mayor sea el monto que cada individuo en promedio destina para comprar vinos, mayor será la potencialidad de dicho mercado. Del conjunto de países relevante, el país con mayor gasto per cápita en vinos es Suiza con monto promedio por individuo equivalente a US\$484, mientras que India representa el menor monto promedio por persona equivalente a 3 centavos de dólar por año.

**PIB per cápita:** con la finalidad de realizar este análisis, el producto bruto per cápita representa de alguna forma el estándar de vida de los países, en donde aquellos países con un alto PIB per cápita se entiende poseen un estándar de vida mejor. De los países con un tamaño de mercado relevante, el país con el mayor producto fue Singapur con US\$56.694, de acuerdo a su paridad de poder de compra (fuente FMI<sup>11</sup>), y el país con menor producto Kenia con US\$1.675.

**Población Urbana:** un factor como la población urbana de un país<sup>12</sup> representa el potencial tamaño de mercado de dicho país, dado que un producto como el vino tendría un mercado acotado a las áreas urbanas de cada país. Bajo esta perspectiva, el país con mayor población urbana es China con 635 millones de habitantes en áreas urbanas. En el otro extremo, el país con menor población urbana dentro del estudio es Estonia con apenas 900 mil habitantes en áreas urbanas.

La combinación de estos cuatro factores entrega una idea del potencial que presenta uno u otro país para internacionalizar un producto como el Carignan del Maule. Un aspecto a considerar en esta etapa del proceso es la ponderación a asignar a cada factor. Considerando que el producto en cuestión es vino, se otorgó una mayor ponderación en esta etapa a factores como tamaño del mercado del vino y el gasto per cápita en vinos de cada país. Los otros dos elementos fueron considerados con una ponderación menor. De esta forma se pudo desarrollar un ranking de países dado su potencial de mercado (Ver Apéndice 2. Ranking de países por potencial de mercado

---

<sup>11</sup> International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, September 2011

<sup>12</sup> World Urbanization Prospects, <http://esa.un.org/unpd/wup/index.htm>

para listado completo y puntajes parciales). A continuación se muestra una lista de los 10 países con mejor puntuación en esta etapa:

Ranking	País	Puntaje
1	USA	0.600
2	France	0.490
3	Switzerland	0.483
4	China	0.477
5	Germany	0.460
6	United Kingdom	0.416
7	Italy	0.393
8	Norway	0.359
9	Australia	0.326
10	Canada	0.303

Tabla 1. Top 10 Ranking Potencialidad de Mercado

Sin embargo, un ranking de estas características no es suficiente para concluir que un país u otro es el idóneo para internacionalizar un producto en particular, existen otros elementos, no considerados hasta este punto del análisis, que permitirían construir una imagen más acabada de cada mercado. En particular, existen elementos que ayudarían a determinar la seriedad y la robustez de las instituciones que operan en un determinado país. Estos factores fueron agrupados bajo el concepto de solidez de las instituciones. Los factores considerados para este análisis fueron:

**Nivel de corrupción percibido:** hace relación con el nivel de corrupción percibido por empresarios y analistas con respecto a las instituciones gubernamentales y la clase política en general. Los países menos corruptos según el ranking CPI 2011<sup>13</sup> son Nueva Zelanda, Dinamarca y Finlandia. En tanto que, de los países considerados para el análisis, aquellos con menor nota fueron Uzbekistán y Venezuela.

**Facilidad para hacer negocios:** Este factor se construye a partir de otros 10 elementos tales como iniciar un negocio, lidiar con permisos, registro de propiedad, obtener crédito, protección a inversionistas, entre otros factores. El promedio de estos 10 componentes permite armar el ranking mundial<sup>14</sup>. En su última versión, el reporte arroja que los países con mejor ranking fueron Singapur y Hong Kong. Mientras que de los países considerados, aquellos con menor ranking fueron Venezuela y Uzbekistán.

**Competitividad Global:** Este índice<sup>15</sup> preparado por el Foro Económico Mundial permite comparar la robustez política, económica y cultural de un país considerando

<sup>13</sup> El índice de percepción de corrupción es elaborado por Transparency International <http://cpi.transparency.org/cpi2011/>

<sup>14</sup> Reporte Doing Business 2012, <http://www.doingbusiness.org>

<sup>15</sup> The Global Competitiveness Report 2011 - 2012, World Economic Forum - Geneva Switzerland 2011, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/>

cuatro pilares denominados como básicos: instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria. De acuerdo al reporte los países con mejor índice de competitividad fueron Finlandia y Singapur, mientras que aquellos países que presentan los mayores desafíos son Bielorrusia y Kenia.

A partir de los factores antes descrito, se pudo desarrollar un ranking de países según la solidez de sus instituciones y la estabilidad de económica de estos (ver Apéndice 3. Ranking de países según solidez de las instituciones para listado completo y puntajes parciales). A continuación se muestra el ranking de los primeros 10 países según la solidez de sus instituciones:

Ranking	País	Puntaje
1	Singapore	0.988
2	Denmark	0.986
3	Finland	0.976
4	New Zealand	0.973
5	Sweden	0.961
6	Norway	0.958
7	Hong Kong	0.957
8	Canada	0.933
9	Australia	0.928
10	Switzerland	0.920

Tabla 2. Top 10 Ranking Solidez de las instituciones

## Lista corta de mercados potenciales

Ahora bien, teniendo en cuenta ambos grupos de factores que dieron como resultado dos ranking de países por separado, fue necesario asignar una ponderación a cada ranking de forma tal de llegar a un único ranking que permita obtener una lista corta de países mejor evaluados. Teniendo en cuenta que la potencialidad de un país para transformarse en un eventual destino para internacionalizar un producto como el Carignan del Maule es necesaria e indispensable, mientras que un país con una institucionalidad solida no garantiza por sí solo el éxito del producto, es por esta razón que tiene una preponderancia menor a la potencialidad del país.

Sin embargo, cuánto ponderar cada factor es una interrogante difícil de dilucidar. Del punto anterior se entiende que el puntaje obtenido por cada país con respecto a su potencialidad debe pesar más que el puntaje asociado a la solidez de las instituciones. Para ello se realizó un análisis de sensibilidad a los ponderadores para cada grupo y se

observaron los cambios en los resultados. Siendo el peso correspondiente a la potencialidad 60% y el restante 40% el peso de la solidez de las instituciones, los primeros 5 lugares del ranking no cambian modificando estos pesos en  $\pm 7\%$ . De este modo, la lista corta de países quedó conformada de la siguiente manera (ver Apéndice 4. Ranking de países ponderando potencialidad de mercado y solidez de las instituciones):

Ranking	País	Puntaje
1	USA	0.712
2	Switzerland	0.658
3	Germany	0.638
4	France	0.629
5	United Kingdom	0.608

Tabla 3. Lista corta mercados potenciales

Una vez determinada la lista corta con los 5 mejor evaluados mercados potenciales, se analizó el desempeño de estos mercados en forma más detallada. Esta sección del análisis incluyó elementos tales como:

- Evolución de las ventas de vino y el volumen
- Ventas *On-trade* (ventas realizadas a través de restaurantes, bar, pubs, hoteles, etc.)
- Ventas *Off-trade* (ventas realizadas a través del comercio minorista, ej. supermercados)
- Evolución del precio de los vinos por unidad
- Nivel de fragmentación del mercado, cuántas empresas poseen un porcentaje de participación determinado.
- Presencia de vino chileno en esos mercado, qué porcentaje representa de las importaciones totales y cómo ha evolucionado en los últimos dos años.

La tabla a continuación resume los aspectos más relevantes nombrados arriba, luego analizaremos en detalle el alcance de estos de cara a proponer uno de estos mercados como potencial destino para la internacionalización del Carignan del Maule.

2009 – 2010	EEUU	Suiza	Alemania	Francia	Reino Unido
Tamaño mercado (mill. lts)	2.679	275	2.145	2.455	1.450
Tamaño mercado (mill. US\$)	31.382	4.701	13.864	31.565	20.397
Var. valor de ventas	↓ 2%	↓ 1%	↓ 4%	↓ 6%	↑ 1%
Var. volumen de ventas	↑ 2%	↓ 5%	= 0%	= 0%	↑ 2%
Var. ventas <i>on-trade</i>	↓ 4%	↓ 9%	↓ 4%	↓ 8%	↓ 1%
Var. ventas <i>off-trade</i>	↑ 1%	↓ 4%	↓ 3%	↓ 4%	↑ 2%
Var. precio por unidad	↓ 3%	↑ 1%	↓ 3%	↓ 6%	= 0%
Fragmentación 50%	4	11+	2	12+	24+
Fragmentación 70%	9	11+	17+	12+	24+
Vino Chileno import. (mill. lts)	138,8	4,5	45,1	18,9	110,6
Part. Total import. (vol.)	15%	2%	3%	3%	9%
Vino Chileno import. (mill US\$)	275,1	15,5	67,7	26,3	352,4
Part. Total import. (US\$)	7%	1%	2%	3%	8%
Var. Import. vino Chileno (vol.)	↑ 106%	↑ 25%	↓ 3%	↑ 3%	↑ 22%

**Tabla 4. Información detallada de los países con mayor potencial para internacionalizar el producto**

A partir de la Tabla 4, se pueden obtener algunas conclusiones acerca de qué mercado presenta las mejores condiciones para recibir el producto. De los países finalistas, Francia, Estados Unidos y Alemania son países que podríamos denominar productores netos, en donde gran porcentaje de su consumo doméstico es proporcionado por su producción local. En tanto que Suiza y Reino Unido podrían catalogarse como importadores netos, dado que gran parte de su consumo doméstico tiene su origen en las importaciones que estos países realizan.

De la información contenida en la tabla se puede concluir que el mayor mercado es Estados Unidos, sin embargo, los mayores mercados, con la excepción de Reino Unido, presentan una variación negativa en el monto de ventas de la industria. Otro factor a considerar es la variación negativa respecto al precio promedio por unidad, situación que demuestra una tendencia ya sea por reducir los precios de los productos o bien una búsqueda por productos más baratos. Nuevamente, Reino Unido revierte la tendencia al igual que Suiza.

De los países finalistas, el país que presenta un mayor nivel de fragmentación de mercado es Reino Unido, en donde más de 24 compañías comparten el 50% del

mercado de vinos, a diferencia de casos altamente concentrados como Alemania en donde los productos de marca propia (*private label*) de Aldi y Lidl representan el 50% del mercado.

Respecto a las exportaciones chilenas a estos mercados, cabe destacar que el mayor destino en términos de volumen es Estados Unidos mientras que en términos monetarios Reino Unido supera el valor de las exportaciones de vino. Considerando que el Carignan del Maule corresponde a un producto que tendrá un valor mayor al promedio de las exportaciones de vino nacionales, Reino Unido representa un mejor destino para internacionalizar el producto dado que el valor promedio de las exportaciones nacionales a ese país son en promedio un 50% mayor al valor de las realizadas hacia Estados Unidos.

Por último, otro factor a considerar es la presencia del vino nacional en cada uno de estos mercados, en donde 1 de cada 20 unidades de vino vendidas en Estados Unidos proviene de Chile, mientras que en Reino Unido esta razón se aproxima al 1 de cada 10 unidades. Esto demuestra el posicionamiento del vino chileno en Reino Unido, mercado el cual, a diferencia de los otros mercados, ha tenido un crecimiento tanto en términos de ventas como en términos de volumen.

Por lo tanto, dados los antecedentes planteados, es altamente recomendable internacionalizar un producto como el Carignan del Maule en un mercado como el Reino Unido.

### **Perspectiva de la industria del vino en Inglaterra.**

De acuerdo a Euromonitor International<sup>16</sup>, se espera que los vinos con baja graduación alcohólica tengan un buen desempeño en los próximos cinco años. En los últimos años se ha observado un esfuerzo mayor en el desarrollo de nuevos productos orientados a reducir la graduación alcohólica en los vinos, inicialmente las empresas apuntaron a graduaciones alrededor del 10% de alcohol por volumen, sin embargo ahora el esfuerzo está puesto en lanzar productos con graduaciones en torno al 5-6% de alcohol por volumen. Este tipo de vino ya fue lanzado por las marcas líderes como Stowells, First Cape y Banrock Station. Un producto de estas características posee ciertas ventajas frente a los vinos tradicionales, tales como:

- existe un público cada vez más consciente de cuidar su salud y reducir su consumo de alcohol,

---

<sup>16</sup> Passport, Wine in the United Kingdom, Euromonitor International, April 2012

- estos vinos tienen una menor cantidad de calorías comparados con los vinos normales, lo que facilita su llegada a un público preocupado de controlar su peso,
- vinos bajos en alcohol tendrán un impuesto específico al alcohol menor a los tradicionales dando una ventaja en costo a los productores.

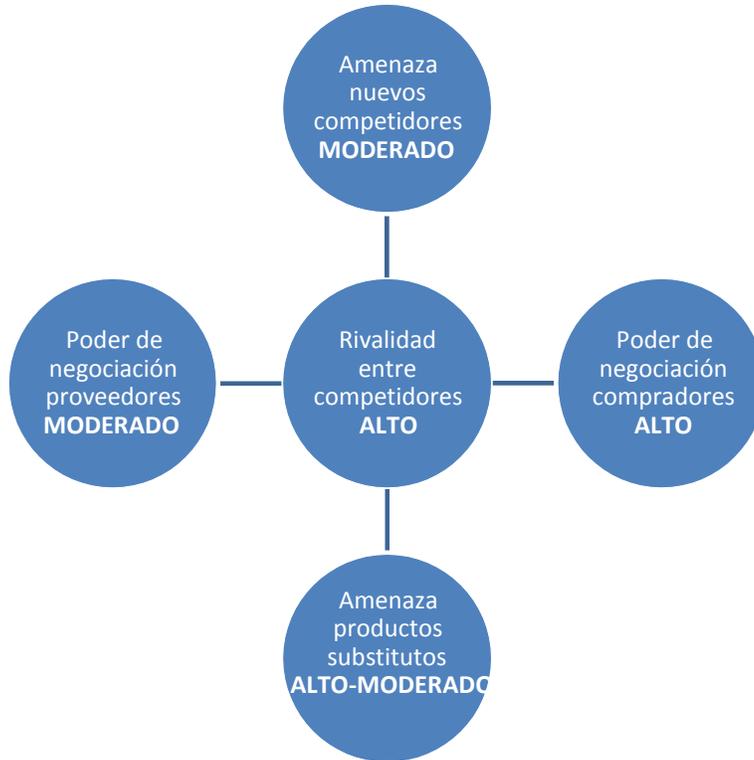
De acuerdo a Euromonitor, en los próximos cinco años se espera un crecimiento nulo de la industria de bebidas en Inglaterra debido a las condiciones macroeconómicas actuales y las bajas expectativas de que esta situación mejore en los próximos años. Además de una campaña gobierno de disminuir el consumo de alcohol en la población imponiendo nuevos impuestos y regulando los precios.

Se espera que los precios de los vinos a través del canal “On-trade” se mantengan por encima de los precios del canal “Off-trade” a los niveles actuales. Hoy en día esta diferencia es de 300%. Sin embargo, debido a las dificultades económicas, se espera que los consumidores restrinjan su gasto en actividades sociales, como por ejemplo, el gasto en restaurantes.

Finalmente no se esperan cambios en el nivel de fragmentación de la industria. A pesar de la presencia de los productos marcas propias de las tres grandes cadenas de supermercados, se espera que estas no superen el 15% de participación de mercado acumulado entre los tres grandes.

### **Análisis de la industria en Inglaterra: cinco fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter fue aplicado con el objetivo de determinar la intensidad de competencia en la industria del vino en Inglaterra y la fortaleza de terceros con respecto a los Vignadores de Carignan. La siguiente figura resume las cinco fuerzas en la industria y su impacto.



**Figura 2. Cinco fuerzas de Porter aplicado a la industria del vino en Inglaterra**

### **Amenaza nuevos competidores**

Se requieren grandes volúmenes para abastecer el canal de supermercados u “Off-trade”, lo cual eleva las barreras de entrada en este canal. Sin embargo, respecto al canal de los restaurantes u “On-trade”, no es necesario contar con grandes volúmenes, pero sí requiere mayor esfuerzo de ventas para persuadir a dueños de restaurantes para modificar el menú de vinos y formar parte de la oferta de vinos. Por lo tanto se considera como una amenaza moderada.

### **Poder de negociación de los compradores**

Considerando el canal “Off-trade”, gran parte de las ventas se llevan a cabo por tres compradores: Tesco, Asda y Sainsbury’s. Estos, además de concentrar gran parte de las ventas del canal, también ofrecen su línea de vinos marca propia, reduciendo el espacio en góndola para terceros, y aumentando el poder de negociación de los grandes retailers.

Respecto al canal “On-trade”, los restaurantes son más selectivos y tienden a ser menos flexibles al momento de cambiar su menú y oferta de vinos, requiriendo un mayor esfuerzo y tiempo para vender por este canal. Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores en Inglaterra es Alto.

## Amenaza de productos sustitutos

En términos generales plantear un escenario con un sustituto para el vino es poco probable. Sin embargo, se han observado nuevas tendencias a ofrecer productos orientados a personas más saludables. A pesar de las propiedades antioxidantes del vino, están apareciendo productos como las aguas premium las cuales poseen cero calorías y apuntan a un consumidor sofisticado y preocupado por consumir productos saludables.

Siguiendo esta misma línea, se observa una tendencia a ofrecer vinos con menor graduación alcohólica y menos calorías. Esto además tiene un efecto en el precio del producto debido a los impuestos según la graduación alcohólica de las bebidas, haciendo este formato de producto más atractivo para productores y distribuidores que quieren competir por precio. Tanto este producto como las aguas premium apelan a conquistar un consumidor en búsqueda de una oferta más saludable, principalmente mujeres entre 20 y 40 años<sup>17</sup>.

Además están los sustitutos tradicionales como las cervezas y los destilados. En el caso de las cervezas estos van innovando cada año más en términos de variedad, calidad y graduación alcohólica. Así es posible encontrar desde cervezas artesanales de las más diversas procedencias hasta cervezas libre de alcohol. En el caso de los destilados, debido a los impuestos según graduación alcohólica en países como Inglaterra, están saliendo al mercado formatos “*ready to drink*” en donde la bebida viene en formatos individuales y el destilado se encuentra ya mezclado con una bebida gaseosa de forma tal que su graduación alcohólica es menor.

Evaluando el impacto de estas amenazas en el vino chileno, y en el Carignan en particular, la legislación chilena no permite denominar como vino cualquier producto de las características del vino con una graduación alcohólica menor a 11.5°<sup>18</sup>. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es moderada-alta debido a la restricción legal para producir vinos de baja graduación alcohólica, los cuales puedan hacer frente a cambios en las preferencias de los consumidores.

## Poder de negociación de proveedores

La organización posee un conjunto de proveedores de recursos y tecnología. Sin lugar a dudas que el recurso clave es la uva de Carignan proveniente del secano costero de la región del Maule. Parte de este abastecimiento proviene de las mismas viñas miembros de los Vignadores de Carignan y otra parte proviene de productores locales. La clave del abastecimiento está en las alianzas formadas con estos productores

---

<sup>17</sup> Passport, Wine in the United Kingdom, Euromonitor International, April 2012

<sup>18</sup> Según ley nro. 18455 en el artículo 30°, en referencia a las graduaciones mínimas según tipo de bebida alcohólica producida en Chile.

locales, los cuales han visto como los precios de las uvas han aumentado desde que se inició la producción de Vigno. Las uvas son un recurso clave, sin embargo la organización es quien ofrece las mejores condiciones actuales a los productores locales de uva, por lo tanto, el poder de negociación por parte de los proveedores se podría describir como moderado.

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

Debido al estancamiento de la demanda de vino en los últimos años producto de la debacle económica, las empresas se han visto forzadas a realizar grandes descuentos en productos de manera tal de mantener los niveles de venta, esto principalmente en el canal “Off-trade”.

En la otra vereda, en el canal “On-trade”, los restaurantes poseen un menú limitado y poco flexible, lo que acentúa la competencia entre aquellas empresas que apuntan a este canal, trasladando la competencia a un frente donde no sólo el precio es importante, sino también la concordancia de los atributos del vino con los atributos del restaurant. Por lo tanto, la rivalidad entre competidores existentes es moderada-alta.

### **Estrategia de Entrada**

Sin lugar a dudas que toda la información recabada para determinar el mercado de destino para un producto como el Carignan cumple un rol importante en todo este proceso de internacionalización, sin embargo no es suficiente. En este capítulo de estrategia de entrada se abordará en detalle la propuesta para penetrar un mercado como Inglaterra. Dada las características intrínsecas del vino, y del Carignan en particular, se analizará eventuales alternativas y fundamentará la estrategia seleccionada.

### **Evaluando diferentes estrategias para entrar al mercado Británico**

Como la familia del vino está compuesta por una amplia gama de productos y varietales, toda la información obtenida a partir de los estudios internacionales considera este universo de productos agrupados en unas pocas categorías. En una misma categoría de productos podemos encontrar vinos exclusivos y *premium* como también vinos masivos y de baja calidad. Es por esta razón que debemos considerar los estudios de mercado como una fuente valiosa en términos de tendencia, sin embargo, no es posible pasar de lo general a lo particular sin analizar en profundidad

cada caso en específico. Para ello será necesario analizar el mercado británico con mayor detalle.

Otro elemento que diferencia al vino de otros productos de la industria de consumo masivo es que muchas veces el proceso de consumir un producto como el vino se transforma en una experiencia, y por lo tanto, el consumidor no sólo va tras el producto tangible, en muchas ocasiones, también va en búsqueda de la experiencia que significa consumir el vino. Esta característica permite reconocer en el vino un elemento distintivo del común de productos de consumo masivo que abundan en el mercado.

En términos de venta de líquidos con graduación alcohólica, existen dos tipos de canales denominados como “Off-trade” y “On-trade”. La diferencia radica en el formato de venta de la bebida alcohólica. En el caso de “Off-trade”, dado el tipo de licencia otorgado al establecimiento, el producto puede ser adquirido pero no puede ser consumido en el lugar. Este canal considera supermercados, botillerías y cualquier tipo de establecimiento que venda bebidas alcohólicas y no esté autorizado para que el cliente consuma en el lugar. Por otro lado, “On-trade” corresponde a cualquier tipo de establecimiento que posea la licencia para la venta y el consumo dentro del local comercial. Este canal está compuesto por restaurantes, bares, hoteles y cualquier otro tipo de comercio que cumpla con las características antes descritas.

A partir de las características del Carignan y los dos tipos de canales existentes en el mercado del vino, es necesario determinar qué canal apuntar. En el caso particular de los supermercados, como canal “Off-Trade”, el volumen de productos necesario para entrar a un mercado de más de 50 millones de habitantes como Inglaterra a través de las grandes cadenas de supermercados lo hacen totalmente impracticable. Además de la razón previamente presentada, los volúmenes necesarios para posicionar un producto como el Carignan en cualquiera de los canales “On-trade” son bastante más flexibles y los márgenes son mayores. Sin embargo, utilizar los canales “On-trade” requiere de un mayor entendimiento de canales tales como restaurantes y “Public Houses” o bares tradicionales en Inglaterra.

A diferencia de Inglaterra, en los países tradicionalmente reconocidos como productores de vino, el consumidor pone mayor atención a la región de origen dado que asocia la calidad del producto al “*terroir*” y los valores asociados a esta región. Este es un proceso de aprendizaje colectivo que se va transmitiendo generación por generación y ha existido en estos países, especialmente Francia, por cientos de años. Pese a ser el líder indiscutido a nivel mundial en el mercado del vino, el modelo francés pierde su fuerza en aquellos países que no producen un volumen comercialmente considerable de vino, como es el caso de Inglaterra. En estos países el mercado cada año crece más, sin embargo los consumidores no poseen esta cultura del “*terroir*”, para

ellos la calidad intrínseca del producto yace en la consistencia del estilo del producto, determinado por la marca, su calidad comercial y la relación valor-precio.

De acuerdo a los aspectos que más interesan al consumidor al momento de escoger un vino en un restaurant, según los análisis realizados por Cohen<sup>i</sup> y Mueller<sup>ii</sup> en sus artículos, de los 13 atributos testeados en restaurantes ingleses a 304 consumidores (ver Apéndice 5. Atributos considerados al evaluar un vino en Inglaterra), los cuatro atributos con mejor evaluación fueron:

1. He probado este vino anteriormente y me gustó
2. Busco que el vino se complemente con la comida
3. Es sugerido por alguien más en la mesa
4. Probar algo diferente

Estos cuatro atributos permitirán más adelante confeccionar una estrategia que permita al Carignan penetrar el mercado británico a través de este canal, sin embargo, aun quedan algunos aspectos relevantes a considerar antes de alinear una estrategia para este cruzada.

El Carignan, al ser una cepa relativamente nueva en el mercado chileno y con un volumen más bien pequeño en el contexto mundial, en el 2010 represento sólo el 12% del volumen de ventas de vino tinto en Francia<sup>19</sup> siendo este el único mercado donde actualmente está presente, este producto posee intrínsecamente un riesgo para el consumidor. Bajo esta premisa, investigadores confeccionaron un estudio para analizar de qué manera es posible reducir el riesgo percibido por los consumidores a través de una estrategia de reducción de riesgo aplicada a la compra de vino en restaurantes. En su artículo, Lacey y otros<sup>iii</sup>, comprenden que lo que comúnmente un consumidor percibe como riesgo es el nivel de incertidumbre y ansiedad que los consumidores sienten al momento de realizar una compra. Esta percepción de riesgo aplica perfectamente en el caso de un producto como el Carignan. En el mismo artículo se mencionan estudios anteriores donde revelan que el proceso de compra de un vino esta dominando por el temor y la ansiedad dado que los consumidores no poseen suficiente conocimiento ni tampoco quieren aparecer como ignorantes. De acuerdo al estudio, al momento de comprar un vino en Inglaterra existen cuatro tipos de riesgo, a continuación ordenandos según su importancia:

1. Funcional: el vino no tendrá buen sabor
2. Social: la familia o los amigos no aprobaran el vino o la selección
3. Financiero: la relación entre el precio del vino y su calidad
4. Físico: posible resaca o consecuencia por beber el vino

---

<sup>19</sup> Wine in France, Euromonitor International, Country Sector Briefing, December 2010

El estudio encontró que la reputación del restaurant y los consejos por parte del personal son buenos elementos para reducir el riesgo percibido y con una alta tasa de utilización por parte de los encuestados. Al mismo tiempo agregar que las visitas previas al restaurant y el haber consumido el vino anteriormente también reducen el nivel de riesgo percibido por el consumidor.

Finalmente el estudio de Lacey concluye que estos hallazgos resaltan el potencial del canal “On-trade” para llegar a los consumidores. La clientela de restaurantes con buena reputación, además de percibir menores niveles de riesgo generalmente son consumidores con algún grado, desde moderado a alto, de conocimiento acerca del vino, buen nivel de ingreso e incluso con cierta tendencia a correr riesgos, como por ejemplo, escogiendo vinos que no les son familiares.

Ahora bien, un aspecto que falta por analizar es cómo los restaurantes confeccionan sus listas de vino, qué elementos consideran al momento de agregar un nuevo vino en esa lista. En este sentido, el estudio realizado por Gil y otros<sup>iv</sup> permite entender cómo los dueños de restaurantes diseñan sus listas de vinos y qué buscan transmitir al consumidor por medio de esta. Uno de los factores diferenciadores de los restaurantes es el abastecimiento de vino. Tradicionalmente, una amplia variedad de esta bebida ha sido un excelente parámetro para juzgar la calidad de un restaurant. Considerando este punto, las ventas de vino pueden representar un incremento significativo al resultado operacional de un establecimiento. Por lo tanto, los dueños ponen especial atención a escoger la manera más efectiva para promover estas bebidas. La lista de vinos es uno de los principales instrumentos para vender dichos productos.

De acuerdo con el estudio, la lista de vinos no solo provee la variedad de vinos que posee un restaurant en particular, también es considerado como una proyección de la esencia del restaurant, en otras palabras su tarjeta de presentación. Según los expertos, la carta de vinos tiene tres posibles usos:

- Como instrumento de ventas para influenciar el comportamiento del consumidor
- Como material para informar al consumidor
- Como herramienta promocional y pedagógica acerca de la cultura del vino

Complementando lo anterior, la figura del *sommelier* es vital para la óptima gestión de una buena lista de vinos. Este profesional complementa la información proporcionada por la lista de vinos con su experiencia y conocimiento, proveyendo un servicio integral y reduciendo el riesgo percibido.

Ahora bien, confeccionando el menú de vinos, el responsable, sea este el dueño o el *sommelier*, debe considerar la existencia de ciertos aspectos:

- Amor por el vino, innovación y riesgo son elementos que deben estar presentes al momento de confeccionar el menú.
- Debe existir coherencia con lo que ofrece el restaurant, debe de adaptarse a las preferencias del cliente, ser diferenciable y rentable.
- Respecto a la rentabilidad, algunos expertos prefieren menús extensos, sin embargo, esto va en desmedro de la rentabilidad de la lista de vinos.
- El menú de vinos es un instrumento que evoluciona y cambia constantemente.
- En términos de diseño, debe ser fácil de usar y fácil de cambiar.
- En términos de contenido, debe mostrar variedad y ser selectivo.

Es necesario tener en cuenta estas características, dado que un buen menú de vinos enriquece la experiencia de los consumidores que acuden a un restaurant y fortalece la imagen de este.

En un canal como el “On-trade” con un crecimiento sostenido tanto en valor como en volumen en la última década, en particular con los restaurantes en donde la complejidad del vino ha sido desmitificada y en donde prevalece una tendencia a probar nuevos productos, este canal sería una plataforma ideal para lanzar nuevas marcas y nuevas cepas con el anhelo de que las ventas a través de este canal puedan eventualmente generar ventas en otros canales mas masivos como el canal “Off-trade”, que incluye supermercados y las grandes cadenas.

### **Aplicando la teoría al mercado Inglés**

Hasta aquí hemos analizado las características del mercado inglés respecto al consumo de vino, los atributos con mayor influencia al momento de seleccionar un vino a través del canal “On-trade”, una estrategia para reducir el riesgo percibido por los consumidores, la forma en que se confecciona un menú de vino y los elementos que son considerados al momento de confeccionar una buena lista de vinos. Ahora bien, con esta información es posible confeccionar una estrategia para entrar al mercado británico con un producto como el Carignan del Maule.

Teniendo en cuenta los atributos que el consumidor británico más valora al momento de ordenar un vino en un restaurant - haber probado satisfactoriamente el vino anteriormente, que se complemente con la comida, que sea sugerido por un tercero en la mesa, probar algo diferente – más, aquellos elementos que permiten reducir el riesgo percibido por los consumidores, y lo crucial que es para el Carignan posicionarse en la carta de vinos, es posible confeccionar los primeros lineamientos de una estrategia de entrada enfocada a satisfacer estos aspectos directa o indirectamente.

En primer lugar, con el objetivo de lograr llegar por primera vez a un consumidor, los productores de Carignan debieran organizar degustaciones de vinos o campañas promocionales para incentivar esa primera vez. Esto impactaría directamente el atributo

más importante para los consumidores que es haber tenido la oportunidad de probar el vino y que esa experiencia haya sido satisfactoria. Para ello se debe ir con un producto maduro y probado, de lo contrario el impacto negativo sobre la imagen del Carignan sería tremendo. Sin lugar a dudas que obtener buenas puntuaciones por instituciones como Wine Spectator o publicaciones en Robert Parker ayudarán en este sentido, pero dejaremos ese aspecto para analizar más adelante.

Un eventual punto de partida para introducir el producto al mercado, principalmente en el canal “On-Trade”, sería una feria de carácter internacional como es la “Wine Fair London” que se realiza cada año dando inicio la temporada estival en Inglaterra. Esta feria sería una excelente oportunidad para dar a conocer el producto y programar algunos eventos, campañas o degustaciones en aquellos restaurantes que cumplan el perfil idóneo para la venta de Carignan. Estas campañas promocionales, degustaciones y ferias impactarían directamente en conseguir esa “primera vez” de los consumidores británicos y, paso a paso, ir ampliando el número de conocedores del Carignan, que eventualmente se transformarían en un aliado al sugerir el producto a otros.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que esta campaña y estas actividades debieran desarrollarse bajo condiciones específicas, tales como, buscar aquellos restaurantes que ofrezcan o sean especialistas en preparaciones que se complementen con el Carignan, su cocina y ambiente demuestren innovación, de forma tal que su clientela sea más propensa a probar nuevas experiencias. Para esto será necesario buscar un directorio de los restaurantes por zonas e ir revisando las reseñas de los clientes en sitios afines como Trip Advisor u otros como blogs y redes sociales. No sólo el restaurant debe proveer una carta que se complemente con el Carignan, sino que además el concepto del restaurant, la narrativa que hay detrás de su imagen se alinee con la imagen y concepto que quiere proyectar el producto. Por un lado esto impacta directamente uno de los atributos más valorado por los consumidores que corresponde a que tan bien el vino se complementa con la carta. Por otro lado, escoger restaurantes con altísima reputación y buenas reseñas por parte de los consumidores ayuda a reducir el riesgo percibido por los clientes, permitiendo que clientes se atrevan a probar cosas nuevas, que bajo otras circunstancias no lo harían. Finalmente, la coherencia que exista entre lo que ofrece un producto como el Carignan y lo que ofrece un restaurant sentarán las bases para introducir el producto en la lista de vinos del establecimiento.

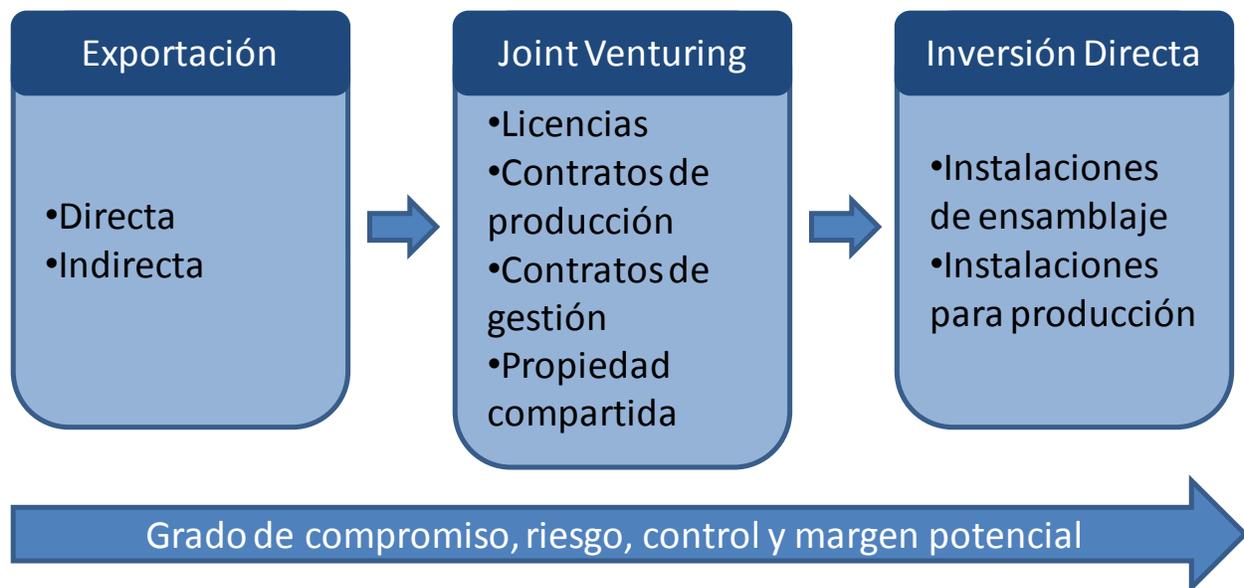
Por último el Carignan del Maule representa en sí mismo un producto nuevo, un producto que puede romper la monotonía de las cepas tradicionales aportando frescura a la experiencia de los consumidores, consumidores ávidos por experimentar algo diferente. Al mismo tiempo, el carácter novedoso entrega a los dueños de restaurantes y a los Sommeliers la posibilidad de introducir esta característica e innovar la carta de

vino, una carta que evoluciona, una carta que ve en el Carignan del Maule un aliado para impregnar un nuevo matiz.

### **Modo de entrada al mercado**

Entendiendo las características del canal “On-trade” y el comportamiento de los consumidores de vino a través de este canal, hasta ahora se ha analizado una metodología que permita posicionar un producto como el Carignan del Maule y penetrar este mercado. Sin embargo, un elemento fundamental dentro de una estrategia de penetración es el modo que se utilizará para entrar al mercado extranjero.

Dependiendo de las características del producto, el riesgo que la compañía está dispuesta a tomar, el control que desea tener sobre la toma de decisiones y el monto a invertir en el mercado de destino determinará el mejor modo de entrada al mercado. Las opciones para entrar al mercado son vía exportación, *joint venturing* e inversión directa<sup>v</sup>. Como muestra la figura (ver Figura 3. Diferentes estrategias de entrada a mercados internacionales), lo que diferencia los tres grandes modos de entrada es el nivel de riesgo, compromiso e inversión que requiere cada método. En base al conocimiento que se tiene sobre el producto y su producción, tanto la inversión directa como el *joint venturing* representan para la organización un método de entrada que involucra grandes inversiones y que tienen por finalidad asegurar la producción o prestación de servicios en el mercado de destino. Sin lugar a dudas que el control es relevante para el éxito comercial del Carignan, pero como veremos a continuación, a través de la exportación es posible lograr niveles de control que permitan delinear un plan de acción a seguir en el mercado de destino como el discutido anteriormente en este capítulo.



**Figura 3. Diferentes estrategias de entrada a mercados internacionales**

Existen dos sub-métodos de entrada dentro de la categoría exportación, estas son directa e indirecta. La exportación indirecta hace referencia a trabajar con intermediarios internacionales independientes que compran el producto y luego esta entidad se encarga de comercializarlo en el mercado de destino. Bajo esta modalidad, no se requiere establecer una contraparte en el mercado de destino, como puede ser abrir una oficina comercial. En este caso el riesgo lo asume completamente la intermediaria, por lo tanto, el productor se asegura de no sufrir, de forma inmediata, las consecuencias de errores cometidos en el mercado de destino, dado que el producto fue adquirido por el intermediario. Sin embargo, bajo esta modalidad, el margen para la compañía se ve drásticamente reducido y tampoco cuenta con cuota alguna de control sobre las acciones que se realicen con su producto en el mercado de destino.

Respecto a la exportación directa, es la organización local la que maneja sus propias exportaciones. Existe una mayor inversión y el riesgo es compartido con la empresa intermediaria. Bajo la modalidad de exportación directa, existen varias alternativas:

- Contar con un departamento de exportaciones que procuren la operación y logística en el mercado de origen.
- Establecer una sucursal de ventas en el extranjero que maneje ventas, distribución y, si llegara a ser necesario, promociones. Esta metodología otorga una mayor presencia en el mercado y permite aumentar el control de las acciones en el mercado de destino. La sucursal puede ser utilizada como espacio para exponer el producto e incluso como centro de servicio al cliente.
- Enviar periódicamente agentes de ventas en periodos específicos con la finalidad de buscar nuevas oportunidades

- Utilizar distribuidores extranjeros que compran el producto y lo comercializan a través de sus canales o utilizar agentes de venta extranjeros que venden el producto en nombre de la compañía.

### Aplicando el modo de entrada al Vigno

De las alternativas mencionadas, teniendo en cuenta las características del producto y las características y atributos del canal “On trade” y sus consumidores, la exportación indirecta, pese a ser una alternativa donde la inversión necesaria es baja o casi nula, es un método de entrada que impediría cualquier tipo de control por parte de los productores respecto a seguir un plan de trabajo detallado para posicionar el producto en Inglaterra. Tomando en cuenta las alternativas analizadas, la exportación directa es el modo a utilizar en este caso para entrar al mercado. El proceso podría llevarse a cabo por etapas. En una primera etapa, enviar agentes comerciales que den a conocer el producto, observar en terreno el desempeño del producto y la aceptación que este tenga en el canal “On trade”. Esta primera etapa consideraría la participación en ferias internacionales de vino, armar degustaciones y detectar aquellos prospectos a los cuales ofrecer el producto. Una vez alcanzado un nivel de penetración del segmento objetivo suficiente, entendiendo por suficiente un volumen ventas cuyo margen bruto comercial permita costear los gastos operacionales de una oficina comercial en Londres. Una vez alcanzado este umbral, la organización debiera avanzar hacia una segunda etapa, la cual considera la instalación de una sucursal comercial o externalizar los servicios que permiten apoyar actividades administrativas y comerciales en destino. Esta oficina comercial, que puede ser propia, externa o mixta, podrá ofrecer un punto de contacto para el servicio al cliente, y además, desempeñar funciones de back-office que se incrementarían según aumente el volumen de productos comercializados en el mercado.

Es importante destacar la presencia de ProChile como promotor del intercambio comercial entre países, en particular con sus iniciativas tales como el “Chilean Wine Tour”, el cual ya desde el 2012 esta incluyendo el Carignan como una de las novedades dentro de los vinos premium, un ejemplo es el “Annual Premium Chilean Wine Tasting” celebrado en Bélgica el pasado Septiembre<sup>20</sup>. De igual modo, es importante considerar en esta etapa la presencia de Wine of Chile en Londres. Esta oficina tiene por misión convertir a Chile en el productor número uno de vinos premium y sustentables del nuevo mundo para el año 2020, alcanzando los 3 billones de dólares en exportaciones. Dentro de la estrategia de mercado, además de las variedades tradicionales, Wine of Chile considera explícitamente el Carignan como una de las variedades nicho dentro de su gama de productos<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> [http://www.prochile.cl/difusion2012/agosto/belgica/programa\\_b.pdf](http://www.prochile.cl/difusion2012/agosto/belgica/programa_b.pdf)

<sup>21</sup> Wine of Chile, Our Vision; <http://www.winesofchile.org/about-wines-of-chile/our-vision/>

Por lo tanto, en una primera instancia, es posible considerar la oficina de Wine of Chile en conjunto con las actividades de ProChile como un punto de partida para iniciar las actividades exploratorias del mercado y apoyarse en el conocimiento y experiencia que esta oficina tenga del canal "On trade".

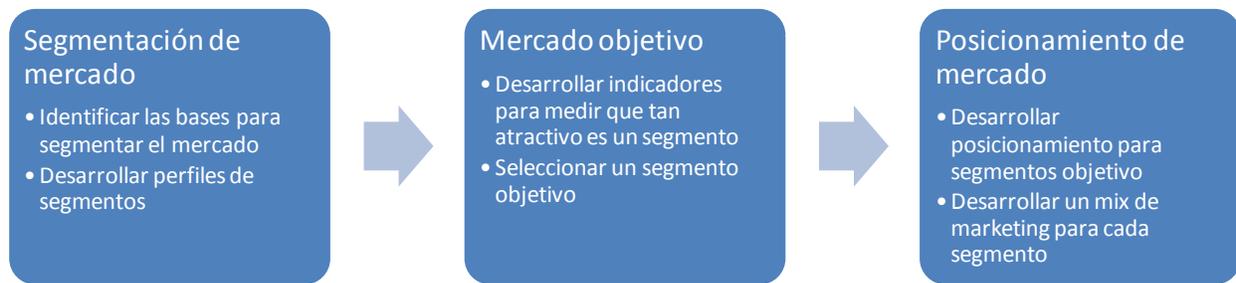
## Posicionamiento del Carignan del Maule

La tarea de posicionar un producto en un mercado determinado requiere de tres pasos claves, (ver Figura 4. Pasos para segmentación, definir objetivo y posicionamiento):

- Segmentación del mercado, es decir, como dividir el mercado en grupos de consumidores relevantes
- Determinar el mercado objetivo, es decir, seleccionar qué grupo de consumidores servir
- Y finalmente el posicionamiento, el cual involucra crear la oferta de valor que mejor sirva al grupo objetivo seleccionado.

Como primer concepto clave dentro de este capítulo, el segmento hace referencia a consumidores diferentes que desean o buscan un set particular de beneficios al momento de comprar un producto. Probablemente todos los consumidores deseen una amplia gama de beneficios, sin embargo con diferentes prioridades, es decir, algunos consumidores están dispuestos a sacrificar ciertos beneficios a costas de otros.

En este sentido, toda organización tiene por objetivo diseñar una estrategia que permita construir lazos con los clientes correctos.



**Figura 4. Pasos para segmentación, definir objetivo y posicionamiento**

A continuación se abordará en detalle cada uno de estos pasos y analizará el caso del Carignan del Maule en Inglaterra.

### Segmentación de Mercado

En cualquier mercado, los consumidores o compradores se pueden clasificar de acuerdo a un conjunto de características, estas son:

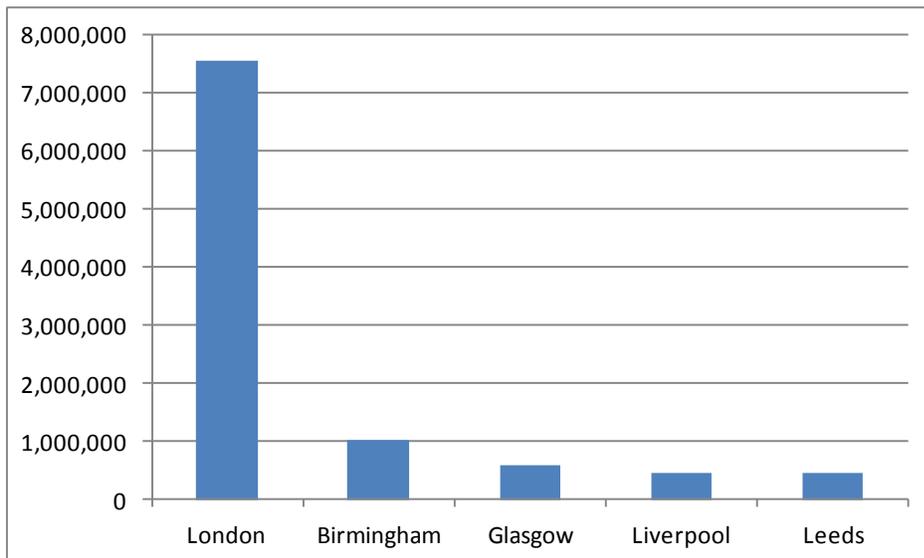
- Qué necesidades tienen por satisfacer,
- Cuántos recursos tienen a disposición para satisfacer dichas necesidades,

- Dónde se encuentran localizados, cómo es posible llegar a ellos,
- Cuál es la actitud de compra
- Cuáles son sus prácticas de compra

Estas características nos permitirán clasificar a los consumidores de una u otra forma. Como se mencionó anteriormente, la segmentación tiene por objetivo dividir grandes mercados heterogéneos en grupos que puedan ser servidos tanto eficientemente como efectivamente.

Existen cuatro variables clásicas para segmentar un mercado, estas son: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. El objetivo de esta sección dentro de este capítulo es determinar, a través de estas variables, el segmento en el cual la venta de Carignan será dirigido.

Respecto a la segmentación geográfica, esta segmentación puede responder a diferentes razones. En ciertas ocasiones consumidores ubicados en diferentes puntos geográficos poseen diferentes necesidades o requieren de diferentes productos o servicios. En otras oportunidades, las empresas optan por servir una región por sobre otra para evitar competir con empresas más poderosas. O bien, toman el tamaño de la localidad como criterio para servir un determinado segmento. En el caso de Inglaterra, y en particular con respecto al Carignan del Maule, Londres es la región en la cual se enfocarían las actividades de marketing dado que es el área urbana que mayor población concentra en el país (ver Gráfico 1. Las 5 ciudades más pobladas de Reino Unido).



**Gráfico 1. Las 5 ciudades más pobladas de Reino Unido<sup>22</sup>**

<sup>22</sup> Fuente: Office for National Statistics Key Statistics, <http://www.ons.gov.uk/ons/index.html>

Además de la población, Londres representa el centro económico y financiero del país, concentrando gran parte del comercio que se realiza en Inglaterra, facilitando la labor de llegar al consumidor teniendo en cuenta la limitación de recursos para operar el negocio del Carignan.

Respecto a la segmentación demográfica, la cual considera variables como edad, género, ingreso familiar, ocupación o educación; además de la limitación legal la cual prohíbe el consumo del alcohol para menores de 18 años, una variable importante sería fijar un ingreso mínimo, sin embargo, dado que el principal consumidor serán restaurantes y bares, que forman parte del canal "On trade", estas variables demográficas se alinearán al segmento que estos establecimientos apuntan. Es decir, que el consumidor final sea mayor de edad o con un ingreso determinado, vendrá dado por defecto al escoger este tipo de canal.

Ahora bien, respecto a la segmentación psicográfica, este considera variables del tipo estilo de vida del consumidor final, clase social y su personalidad. De estas variables, tanto el estilo de vida como la personalidad del consumidor juegan un rol clave y determinarán a qué restaurant, bar o establecimiento la empresa debiera apuntar y segmentar el mercado. En términos psicográficos, el consumidor deber tener un estilo de vida que guste de probar cosas nuevas y vivir nuevas experiencias, esto permitirá que visite restaurantes y bares que se atreven con una propuesta diferente, con fusiones y experimentos. Estos individuos poseen una baja aversión al riesgo. Sin embargo no basta sólo eso, su personalidad debe asemejarse a la de un explorador en busca de esos vinos con sentido de origen. Estas características permitirán no sólo segmentar a los consumidores, sino también los restaurantes y establecimientos que se alineen con el estilo de vida y personalidad de este consumidor.

Finalmente, la última de las variables para realizar una segmentación es la conductual, ésta hace referencia al conocimiento, la actitud, uso y respuesta que puede llegar a tener un consumidor frente a un producto en particular. De acuerdo a lo analizado anteriormente respecto al mercado del vino en Inglaterra, uno de los atributos más importantes que determinan la decisión de compra de un vino en un restaurant es haber probado el vino con anterioridad y haber tenido una experiencia positiva. Sin embargo, para que esa primera experiencia sea posible, los consumidores deben poseer una actitud positiva a probar cosas nuevas y que estén dispuestos posteriormente a compartir dichas experiencias. Esto resumiría los aspectos a considerar al momento de analizar diferentes perfiles conductuales y dividir el mercado en grupos o segmentos de consumidores.

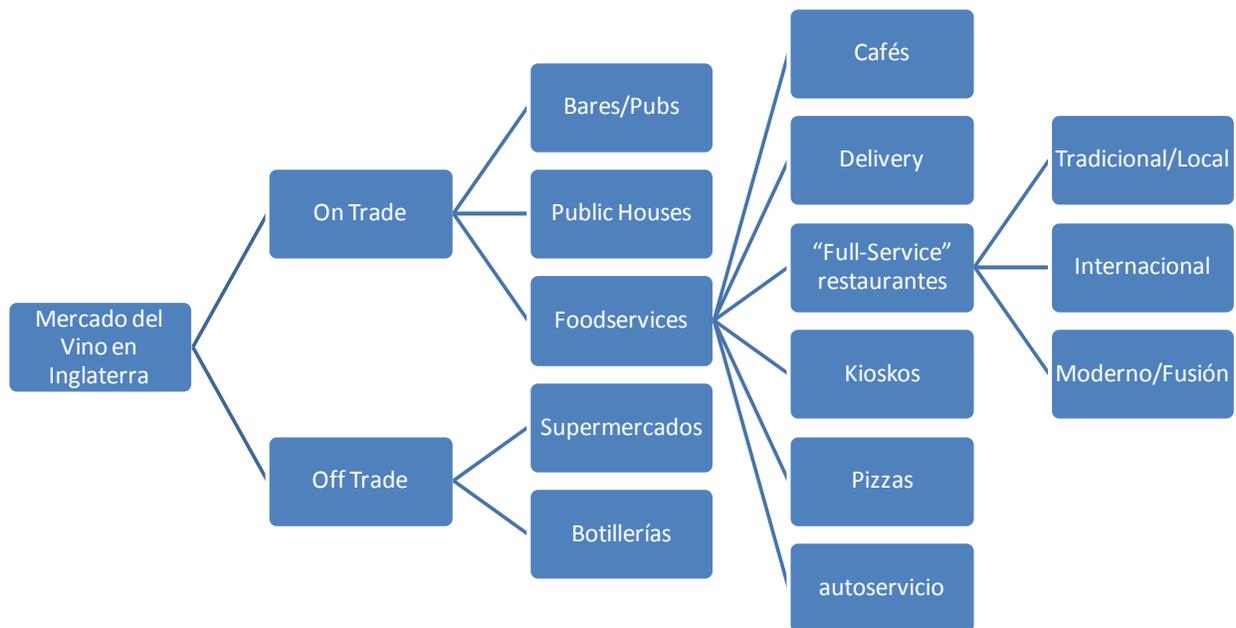
Además de las variables mencionadas, es preciso enfatizar los requerimientos que debe tener una segmentación para que esta sea efectiva. En primer, lugar la segmentación debe ser medible, sea este su tamaño, el poder de compra u otros

factores. En segundo lugar, el segmento debe ser alcanzable o accesible, de manera tal que sea factible llegar y servir a este grupo de consumidores. Debe ser también substancial en términos de que el segmento posea una tamaño suficiente para ser rentable para el negocio. En cuarto lugar los segmentos deben ser diferenciables, de forma tal que sean conceptualmente distinguibles y respondan de forma diferente a los disímiles elementos y programas de marketing. Por último debe ser accionable, es decir que programas efectivos puedan ser diseñados para atraer y servir segmentos.

Teniendo en cuenta el mercado del vino en Inglaterra, existen dos grandes segmentos diferenciados según el tipo de canal de venta. El primero es el canal “Off trade” que corresponde a todo comercio detallista que vende vinos a consumidores finales pero donde no es posible consumir ese producto dentro del establecimientos, correspondiendo principalmente a almacenes, supermercados y botillerías. Este segmento apuesta por grandes volúmenes y márgenes pequeños. En este sentido, el Carignan del Maule no posee el volumen suficiente para competir en este segmento, lo que hace innecesario subdividir este gran segmento para los fines comerciales del producto.

El segundo gran segmento corresponde a aquel definido por el canal “On-trade”. Este canal considera establecimientos como bares, “public houses” y restaurantes. El volumen requerido para operar estos establecimientos hace posible que productores de Carignan puedan competir en estos segmentos sin alterar drásticamente los niveles de producción y con margen para variar el precio y lanzar eventuales campañas promocionales. Teniendo en cuenta las características del producto y el perfil de los consumidores finales, es posible dividir el segmento definido por el canal “On trade” en tres grupos determinados por el tipo de establecimiento, sea este restaurantes, “public houses” o bares (ver Figura 5. Segmentación del mercado del Vino en Inglaterra).

Siguiendo la misma lógica, los consumidores que frecuentan un bar poseen una conducta o bien su comportamiento de compra es diferente a la de aquel consumidor que frecuenta un restaurant, incluso si fuese el mismo consumidor, se comporta de una forma en un lugar y de forma diferente en otro. Este tipo de segmentación por canal y tipo de establecimiento permite principalmente tener el control sobre las dimensiones de cada segmento, entrega accesibilidad y provee un grupo de mercado sobre el cual desarrollar acciones de marketing. Del mismo modo se puede argumentar que aquel consumidor que ingresa a un determinado tipo de restaurant responde a una determinada búsqueda de productos o servicios. Es por esta razón que un consumidor de un restaurant tradicional Inglés busca un set diferente de atributos que aquel consumidor que escoge un restaurant de comida internacional u otro que escoge un restaurant fusión. Cada uno se identifica con el servicio que ofrece cada establecimiento y permite realizar esta segmentación de mercado basado en el canal.



**Figura 5. Segmentación del mercado del Vino en Inglaterra**

## Mercado Objetivo

Una vez realizada la segmentación de mercado, corresponde evaluar y seleccionar el segmento objetivo. El primer paso recae en evaluar los segmentos según ciertos criterios, estos son: tamaño y crecimiento, el atractivo de cada segmento, los objetivos y los recursos disponibles. Además de estos criterios, es necesario tener en cuenta la existencia de competidores poderosos, la existencia de sustitutos y el poder de compra de los miembros de estos segmentos.

## Evaluación de segmentos

Anteriormente se analizó las dificultades que enfrentaría un producto como el Carignan del Maule en un canal como el “Off trade”, principalmente debido a los volúmenes necesarios para abastecer a las grandes cadenas. Ahora bien, dentro del canal “On trade” existen diferentes segmentos a evaluar. Tanto bares como public houses pueden ser evaluados en conjunto. Según estudios de Euromonitor<sup>23</sup>, estos segmentos son lo que están enfrentando las peores consecuencias producto de la recesión de 2009. Esto también se ve acrecentado por una publicidad negativa contra pubs y bares como

<sup>23</sup> Consumer food service in United Kingdom, October 2011, Euromonitor International

responsables por haber traído la cultura de la bebida a Inglaterra. Además está la reducción del presupuesto personal para gasto discrecional producto de la recesión. Es por esta razón que estos segmentos no cumplen con el atractivo ni el crecimiento para transformarse en segmento objetivos para el Carignan del Maule.

Adentrándose en el segmento de *Foodservices*, el cual considera todos los tipos de restaurantes del mercado, presentó un crecimiento de 1% en sus ventas y una disminución de 2% en el número de locales en el año 2010 según el mismo estudio de Euromonitor. Sin embargo, este incremento en ventas responde principalmente a un incremento en el costo de los productos más que al aumento en el tráfico de clientes. Las siguientes tablas desglosan el segmento de servicios de comida en sus diferentes modalidades y analizando tres tipos de desglose: por tipo de propiedad (ver Tabla 5. Cantidad de locales por tipo de establecimiento y tipo de propiedad), tipo de consumo (ver Tabla 6. Porcentajes de ventas según tipo de servicio por tipo de establecimiento) y gasto en bebidas respecto del consumo total reflejado en la boleta (ver Tabla 7. Consumo de bebidas respecto al total de la cuenta por tipo de establecimiento). Los siguientes datos corresponden al año 2010.

Tipo	Independiente	Cadena	Total
Cafés	32,623	32,018	64,641
Delivery / Para llevar	18,210	1,137	19,347
Restaurantes Full-Service	28,860	3,447	32,307
Comida rápida	28,429	8,739	37,168
Quioscos	15,276	363	15,639
Pizza	1,472	2,771	4,243
Auto Servicio	91	2,678	2,769
Total	123,489	48,382	171,871

**Tabla 5. Cantidad de locales por tipo de establecimiento y tipo de propiedad**

En la actualidad, el mercado británico posee alrededor de 172 mil establecimientos que proveen servicios de comida, con ventas anuales que alcanzan los £54 billones<sup>24</sup>. A partir de la tabla anterior, es posible analizar uno por uno los tipos de establecimientos. Siendo los restaurantes el principal canal para vender un producto como el Carignan, es importante notar que cerca del 88% de los restaurantes son independientes, lo cual entrega un escenario favorable para vender un vino con bajos niveles de producción a restaurantes independientes, en vez de firmar acuerdos con las grandes cadenas de restaurantes donde se necesitan grandes volúmenes y el margen se ve severamente castigado.

En la siguiente tabla, se puede observar que más de tres cuartas partes de las ventas realizadas a través de restaurantes son de servicios donde el cliente consume en el

<sup>24</sup> Consumer food service in United Kingdom, October 2011, Euromonitor International

local. Dada las características del vino, mientras mayor sea la cantidad de clientes que deciden consumir en el local, mayor es la probabilidad de que se ordene un vino. Esto debido a que las bebidas, como el vino, son un acompañamiento natural al momento de ordenar comida, además del uso de la carta de vinos como herramienta de apoyo para escoger el producto.

Tipo	En el local	Para llevar	Total
Delivery / Para llevar	-	100	100
Cafés	92.4	7.6	100
Restaurantes Full-Service	75.2	24.8	100
Comida rápida	21.3	78.7	100
Quioscos	-	100	100
Auto Servicio	98.9	1.1	100
Total	54.5	45.5	100

**Tabla 6. Porcentajes de ventas según tipo de servicio por tipo de establecimiento**

Tipo	Comida	Bebida	Total
Delivery / Para llevar	89	11	100
Cafés	49.6	50.4	100
Restaurantes Full-Service	76.4	23.6	100
Comida rápida	65.4	34.6	100
Quioscos	81.3	18.7	100
Auto Servicio	63.4	36.6	100
Total	67.6	32.4	100

**Tabla 7. Consumo de bebidas respecto al total de la cuenta por tipo de establecimiento**

Por último, un dato favorable para el consumo de vinos y otras bebidas en restaurantes es el que aparece en la tabla anterior (ver Tabla 7. Consumo de bebidas respecto al total de la cuenta por tipo de establecimiento), en donde se detalla el valor promedio que poseen las bebidas por cada boleta o ticket emitido. Es posible observar que, en el caso de los restaurantes, el 24% del total de una comida corresponde al ítem bebidas, comparado con el 22% respecto al año anterior<sup>25</sup>. Cabe precisar que el segmento restaurantes tuvo ventas por £15.7 billones durante el 2010, lo que significó un incremento de 2% respecto a las ventas durante el 2009. Sin embargo, hay que considerar la recesión y el incremento de los costos de la comida como los principales factores en esta alza.

<sup>25</sup> Full service restaurants in UK, October 2011, Euromonitor International

## Selección del segmento objetivo

Para finalizar la evaluación de los segmentos, es necesario determinar, dentro del universo de restaurantes ubicados en la capital inglesa, el conjunto de restaurantes que comparten necesidades y características comunes, y al mismo tiempo, la organización crea que es más conveniente servir.

Antes que nada, para tener una idea de la cantidad de restaurantes presentes en la Londres, lo más conveniente es recurrir a un directorio de restaurantes. Con este propósito se consultó el sitio Harden's<sup>26</sup>, el cual posee una breve descripción de cada restaurant, el precio promedio por persona y una evaluación de calidad, servicio y ambiente por parte de los consumidores. A partir de este directorio se puede obtener que Londres posee 1664 restaurantes<sup>27</sup>. Ahora bien, la característica de ser londinense no es suficiente para definir el mercado objetivo, la conducta y los hábitos que se buscan corresponde a aquel grupo de consumidores que va a ciertos restaurantes en búsqueda de algo nuevo o bien que esté ligado a los orígenes del producto. Los siguientes estilos de cocina constituirán el grupo de restaurantes que representan los gustos y preferencias que se buscan en el consumidor de Carignan:

- Fusión
- Moderna
- Steak House and grills
- Sudamericana

Como se verá en los próximos capítulos, especialmente relacionado al precio como elemento de marketing, los restaurantes deben tener un ticket promedio por persona no menor a las £50. Teniendo en cuenta que el gasto promedio por comida en el ítem bebidas es de alrededor del 24% de la cuenta total, considerando al menos dos consumidores, el gasto en bebidas bordeará los £24 lo que equivale a US\$40, valor cercano al objetivo del Carignan.

Tomando como referencia el gasto promedio por persona y el tipo de restaurant, es posible obtener un mercado objetivo de 145 restaurantes en el área metropolitana de Londres, que poseen una cocina como la mencionada anteriormente y en donde el ticket promedio por persona es superior a las £50. Ahora queda por responder con qué estrategia de marketing llegaremos a este mercado objetivo.

## Estrategias para alcanzar el mercado objetivo

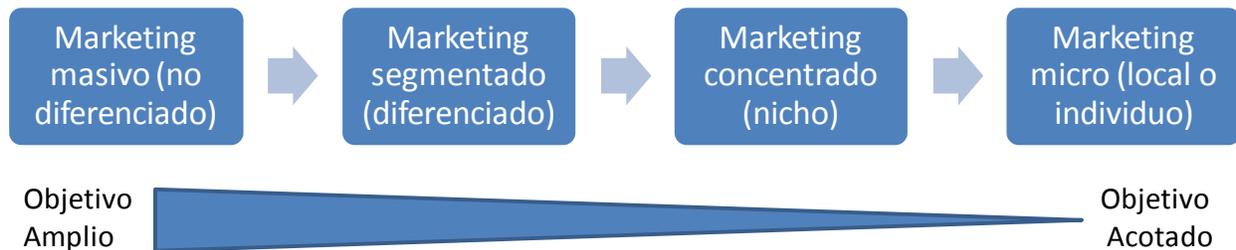
Existen diferentes metodologías para servir al grupo de consumidores identificados como mercado objetivo, la siguiente figura muestra cuatro aproximaciones diferentes,

---

<sup>26</sup> [www.hardens.com](http://www.hardens.com)

<sup>27</sup> Otras fuentes como [tripadvisor.com](http://tripadvisor.com), muestran alrededor de 2.486 restaurantes en Londres, sin embargo, el directorio de Harden's permite entrega mayor cantidad de variables para filtrar los datos y tener una idea más precisa del tamaño y quienes componen el mercado objetivo.

desde estrategias masivas hasta estrategias individuales. Posteriormente se ahondará en cada una de ellas y se determinará qué estrategia es la que mejor calza con el caso del Carignan.



**Figura 6. Estrategias para atender al mercado objetivo**

Partiendo por la metodología más amplia, el marketing masivo o no diferenciado es aquel que ignora los segmentos y ofrece al mercado una única oferta. Por otro lado está el marketing segmentado o diferenciado el cual consiste en apuntar varios segmentos y diseñar ofertas separadas para cada uno. Estas dos primeras aproximaciones distan bastante de las características tanto del grupo de consumidores objetivos como de los recursos disponibles para realizar esta campaña. Por lo tanto, la respuesta se encontrará entre las siguientes metodologías a analizar.

El marketing concentrado o de nicho responde a la necesidad de optimizar los recursos, que en el caso del Carignan son una limitante. En este sentido la apuesta es apuntar a una alta participación en un nicho determinado en vez de apuntar a una participación de mercado muy pequeña en el mercado general. Como resultado se logrará un conocimiento de las necesidades del cliente. Sin embargo, existen ciertos riesgos asociados a la dependencia de un solo nicho. Por lo tanto, el objetivo es crecer en un nicho para luego entrar en otros segmentos.

Finalmente, marketing micro o de individuo responde a clientes específicos. Nuevamente, esta estrategia favorece organizaciones con recursos limitados, clientes altamente diferenciables y donde el esfuerzo se concentra en algunos pocos. Yendo al caso del Carignan y los 145 restaurantes ubicados en Londres, la estrategia correcta sería un marketing de nicho, independiente que el acercamiento al cliente sea uno por uno a través de representantes de ventas de la organización, la oferta será la misma para todo el nicho y no se desarrollarán ofertas individuales para cada restaurant. Del mismo modo, una vez alcanzado cierto nivel de ventas y penetración en este segmento objetivo, el siguiente paso será apuntar a otro segmento, sea este geográfico, tipo de restaurant o incluso otros canales, como pueden ser pequeñas botillerías o retailers.

## Posicionamiento y ventaja competitiva

Más allá de decidir qué segmento apuntar, la organización debe decidir qué posición ocupar en ese segmento. Posicionamiento de un producto es la forma en que el producto es definido por los consumidores según sus principales atributos, en otras palabras, el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a sus competidores<sup>28</sup>. Esto último hace referencia a percepciones, impresiones y sensaciones que provoque el producto en el consumidor. La labor de la compañía es planificar el posicionamiento y no dejarlo a la suerte, ir por aquel posicionamiento que le otorgue una ventaja al producto por sobre sus competidores en el segmento objetivo. De igual forma, como se analizará en el siguiente capítulo, las variables de marketing deben estar alineadas a ese posicionamiento.

Ahora bien, la pregunta es cómo escoger una estrategia de posicionamiento. El objetivo es elaborar un paquete de beneficios único que sea atractivo para un grupo substancial dentro del segmento. Para ello existen cuatro pasos que posteriormente serán analizados:

1. Identificar posibles ventajas competitivas
2. Seleccionar las ventajas competitivas correctas
3. Seleccionar una estrategia de posicionamiento
4. Desarrollar un enunciado de posicionamiento

### Identificar ventajas competitivas

Para forjar relaciones con los consumidores objetivos que retribuyan valor a la compañía, es necesario conocer las necesidades de este grupo objetivo mejor que los competidores de la compañía y al mismo tiempo entregar más valor. En otras palabras, ganar una ventaja competitiva permitiría posicionar a la firma entregando un valor superior.

Ahora bien, ¿cómo es posible diferenciarse de otros competidores? De acuerdo a Armstrong y Kotler, existen al menos cinco categorías en donde la compañía podría diferenciarse:

- Producto: a través de sus características, el diseño del producto, el estilo o bien su desempeño.
- Servicio: por medio de los servicios que acompañan al producto, mejorando la experiencia que rodea al producto
- Canal: diferenciarse a través del canal por medio de la cobertura, experiencia o buen desempeño

---

<sup>28</sup> Armstrong y Kotler, Marketing: an introduction, 8<sup>th</sup> edition.

- Personas: por medio del reclutamiento y el entrenamiento del personal, especialmente aquel en contacto con el cliente
- Imagen: a través de beneficios y un posicionamiento distintivo del producto.

Ahora bien, con respecto al Carignan del Maule, qué atributos pueden ser identificados como recursos valiosos del producto:

- Técnica de producción tipo seco.
- La marca Vigno.
- Producción a partir de parras viejas de 60 o 70 años.
- Carácter del valle maulino en el producto.
- La asociatividad detrás de Vignadores de Carignan.
- Bajos niveles de producción lo cual otorga cierta exclusividad al producto.
- Venta personalizada, el trato con el cliente, cata de vino y otros servicios.
- Una producción con mínimo impacto al medioambiente (huella de carbono), procurando la sustentabilidad ambiental, económica y social del valle del Maule.

Con respecto a estos recursos, la organización deberá determinar sobre cuál o cuáles de estos construirá su ventaja competitiva.

### Escogiendo la ventaja competitiva correcta

Una vez considerado un grupo de recursos, la pregunta que se debe responder es cuántos recursos considerar como ventajas competitivas y cuáles. Respecto a esto se analizaron dos metodologías. Primero, Armstrong y Kotler proponen promover la menor cantidad de recursos por dos razones, tener mayor control sobre estos y mientras menos sean los recursos que la organización promueve más claro es el mensaje para los consumidores y mayor es la credibilidad sobre las promesas de este.

Respecto a cuales promover, Armstrong y Kotler describen siete características que debe poseer un recurso para ser considerado como ventaja competitiva:

- Importancia: debe entregar un valor superior a los consumidores.
- Distintiva: que los actuales competidores no lo ofrecen.
- Superior: no existe forma que el cliente pueda obtener algo como lo que ofrece el producto.
- Comunicable: la diferencia que existe entre el producto y su competencia debe ser comunicable y visible para el consumidor.
- Preventiva: que no les sea posible a los competidores copiar la diferencia.
- Rentable: que la diferencia genere valor a la organización.

Existe una segunda metodología llamada VRIO<sup>vi</sup>, en ella sus autores Barney y Hesterly proponen analizar a las organizaciones basado en sus recursos. Para estos autores, los recursos son todos aquellos tangibles e intangibles que una firma controla y que

puede usar para concebir e implementar su estrategia. Los supuestos sobre los cuales se construye esta teoría es que los recursos varían entre las organizaciones y que aquellos recursos que no se posean no podrán ser adquiridos o desarrollados fácilmente por otras organizaciones. Esta visión de las organizaciones basadas en sus recursos se comprende de mejor forma cuando se utiliza el marco conceptual VRIO. Para los autores el valor (V), la rareza (R), la dificultad para imitar (I) y organización (O) son claves para entender la ventaja competitiva, y más aun, pueden ayudar a distinguir por qué algunas ventajas son temporales y otras sustentables. A continuación se analizará cada una de ellas.

Por valor se entiende la importancia de un recurso relativo al desempeño, es decir, un recurso tiene valor si contribuye a la competitividad de la organización. La pregunta que plantean los autores es si estos recursos o capacidades permiten que la firma pueda sacar provecho de oportunidades externas o neutralizar amenazas externas. Si la respuesta es afirmativa, ese recurso contribuye a la competitividad de la organización.

Por otro lado la rareza, como característica, responde a cuántas compañías poseen este valioso recurso o capacidad en particular. Es preciso notar que la habilidad de controlar un recurso valioso pero relativamente dominado por muchos conducirá sólo a una paridad competitiva, es decir, la firma se desempeña bien, sin embargo a un mismo nivel como lo hacen sus competidores.

Poseer un recurso valioso y raro puede significar una ventaja temporal o bien una ventaja sustentable, la respuesta está en qué tan difícil es este recurso es ser imitado por otros. Esta característica responde a la pregunta si aquellas firmas que no poseen el recurso se ven enfrentadas a una desventaja por el costo de adquirir o desarrollar el recurso con respecto a aquellas firmas que ya lo poseen. La dificultad para imitar un recurso puede tener diferentes razones:

- Historia: ciertas circunstancias se dieron en el pasado pero no se siguen dando.
- Ambigüedad: la competencia no entiende cómo esa ventaja puede existir.
- Complejidad: la dificultad para desarrollar ciertos intangibles, como por ejemplo la cultura corporativa.
- Patentes: limitante legal a que otras firmas puedan adquirir o desarrollar el recurso.

Finalmente, la clave denominada organización responde a la pregunta si está la firma organizada para explotar el potencial competitivo completo de sus recursos o capacidades. Esto incluye sistemas, estructuras, políticas, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. En otras palabras, la firma entera debe funcionar de una manera efectiva y eficiente para capitalizar la ventaja de poseer un recurso valioso, raro y difícil de imitar.

Una herramienta como el VRIO permite comparar los recursos listados en la sección anterior. A continuación se analiza la tabla con el análisis

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Difícil imitar	Organización	Observaciones
<b>Técnica de producción tipo seco</b>	?				Depende si agrega valor
<b>Vigno como marca</b>	?	S	S	S	Requiere más tiempo
<b>Producción a partir de parras viejas</b>	S	S	S	S	Ventaja sustentable (local)
<b>Carácter del valle maulino en el producto</b>	?	S			Qué es el Maule en UK?
<b>Bajos niveles de producción, exclusividad</b>	S	N	N		Paridad competitiva
<b>Venta personalizada, cata de vino, servicio</b>	S	N	N		Paridad competitiva
<b>Marco legal que protege el uso de la marca</b>	S	S	S	S	Ventaja sustentable
<b>Huella verde + Sustentabil. amb., eco. y soc.</b>	S	S	S	S	Ventaja sustentable (obs.)
<b>Imagen asociativa de Vignadores de Carignan</b>	?	S	S	S	Requiere más tiempo

**Tabla 8. Análisis VRIO del Carignan del Maule**

De acuerdo al análisis realizado para los recursos y capacidades del Carignan y que se encuentran resumido en la tabla anterior, es posible entender qué recursos poseen un potencial para transformarse en ventajas competitivas sustentables, y también analizar qué sucede con los otros recursos.

Analizando aquellos recursos cuyo valor agregado a la organización es más bien indefinido, como por ejemplo la denominación de origen o el denominado carácter maulino en el producto, en este caso es muy difícil comunicar este recurso al consumidor final en Inglaterra dado el desconocimiento de los valles chilenos y lo característico que pudiese llegar a ser el valle de Maule en este caso. Algo parecido pasa con la técnica de producción tipo seco, muy particular en esta región producto de las intensas lluvias que recibe. Ahora bien, el valor que pudiese llegar a agregar esta técnica al producto sería difícil de comunicar debido a que la explicación recae en el ámbito técnico, ajeno al conocimiento del consumidor. Finalmente, Vigno como marca agregará valor una vez que se posicione en el mercado y el consumidor perciba que la calidad del producto es consistente en cada versión que este experimente. En una primera instancia la marca servirá para diferenciar el producto, pero se requerirá más tiempo y presencia en medios especializados para conseguir que la marca transmita calidad, imagen, prestigio y otros beneficios.

Respecto a aquellos recursos que generan valor pero que finalmente terminan siendo una paridad con otros competidores, estos son los bajos niveles de producción y el nivel de servicio que se le pueda entregar al consumidor final. En el caso del primero, la sensación de exclusividad que pueda llegar a percibirse de una producción de Carignan acotada no será muy diferente a la que muchas viñas internacionales

proponen. En otras palabras, es un atributo valioso para aquellos restaurantes que buscan complacer a sus clientes con productos exclusivos, pero no es muy diferente a lo que actualmente otras viñas ofrecen. Respecto al tipo de servicio, si bien la organización podría ofrecer un servicio personalizado superior, con cata de vino, promociones in situ, entre otros, actualmente pequeños distribuidores en Inglaterra realizan este tipo de servicios restaurant por restaurant. Nuevamente, esto es algo que realmente apreciaran los clientes, sin embargo no es algo completamente nuevo para esta industria.

Ahora bien, a partir de este análisis se puede concluir que existen al menos tres recursos que podrían constituir una ventaja competitiva para la compañía. Que la producción de buen Carignan sea a partir de parras de más de 60 a 70 años de antigüedad es un recurso que, al menos en el mercado local, provee una ventaja competitiva a los productores. Se dice al menos debido a que existen parras viejas en Francia, sin embargo no poseen las condiciones que se dan en el valle maulino. El segundo recurso es el marco legal el cual, firmado por 12 viñas en Octubre del 2011, provee una garantía en términos de estandarización de producción, niveles de producción y calidad. Esta ventaja competitiva es difícil de imitar y posee una estructura organizacional en torno a ella que facilita la comunicación externa y permite que todo beneficio generado por las comunicaciones externas y el desempeño del producto se traduzca en un mayor valor para Vigno como marca, que eventualmente se transformará en una ventaja competitiva si logra captar y comunicar el valor generado por la organización de Vignadores de Carignan.

Finalmente, el tipo de producción tipo secano donde no es necesario poseer un sistema de regadío, la forma en que se trabaja la tierra donde el movimiento de carga y trabajo de tierra es por medio de animales, el aumento del precio de las uvas de la región producto del posicionamiento del valle del Maule, entre otros factores; han permitido que la huella de carbono del Carignan sea muy baja, cuide el medioambiente y genere externalidades positivas tanto sociales como económicas para el valle del Maule. De cara para el distribuidor, estos atributos son muy valiosos y representan una ventaja competitiva al momento de escoger un producto.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Marcelo Retamal, enólogo de viña De Martino

## Estrategia de Posicionamiento

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

**Figura 7. Proposiciones de valor posibles.**

El posicionamiento de una marca es denominado la proposición de valor de una marca, es decir, el conjunto de beneficios sobre el cual la marca es posicionada, o bien, la respuesta a por qué debieran comprar una marca. La figura anterior muestra las proposiciones de valor posibles sobre las cuales una compañía podría posicionar su producto<sup>30</sup>. En ella, las cinco celdas marcadas representan proposiciones de valor ganadoras, posicionamiento que entrega a la compañía una ventaja competitiva. A continuación se analizarán estas cinco alternativas y se determinará cuál de estas mejor calza al desafío planteado por el Carignan.

El primer posicionamiento corresponde a la celda “más por más”, el cual corresponde a ofrecer un producto o servicio más sofisticado y cobrar un precio alto de forma tal de cubrir los elevados costos. En el mismo eje de ofrecer más beneficios, a continuación se encuentra la celda “más por lo mismo”. Esta proposición representa a aquellos competidores que no se encuentran posicionados en la elite del mercado, sin embargo ofrecen productos con excelentes beneficios sin necesariamente cobrar los precios de una marca premium.

Respecto a las proposiciones restantes, la oferta “lo mismo por menos” puede ser una proposición de valor poderosa dado que a la mayoría le gusta este tipo de acuerdo. Otra proposición corresponde a “menos por mucho menos”. Siempre existirá un mercado para productos que ofrecen menos y, por consiguiente, a un menor precio. En muchos casos los consumidores aceptarán un menor desempeño o menos accesorios a cambio de un menor precio.

<sup>30</sup> Armstrong y Kotler, Marketing: an introduction, 8<sup>th</sup> edition.

Finalmente, la proposición más ventajosa para una compañía sería ofrecer “más por menos”. Esta proposición, muchas veces aclamada por diferentes compañías, es pocas veces efectivamente alcanzada. Incluso logrando ofrecer una propuesta valiosa tanto por el lado del producto como por el lado del precio, mantenerla en el tiempo sería muy difícil.

Analizadas las cinco alternativas de propuesta de valor, el Carignan no posee un nivel de producción en grandes cantidades en comparación a los grandes productores como para competir en precio y apostar a los grandes volúmenes de venta. Siguiendo esta misma lógica, y entendiendo la oferta global de vinos que existe hoy en día en un mercado como el británico, donde es posible encontrar vinos de países productores ya consolidados como España, Francia e Italia, y países más jóvenes pero con amplia presencia como es el caso de Australia, no es sencillo proponer una oferta de valor donde el precio sea sustancialmente mayor al de los competidores directos. De tal forma que la propuesta es cobrar un precio similar al de la competencia pero apelar a lo especial-particular que pueda resultar para un consumidor británico la experiencia de probar un Carignan, cosechado y producido en Chile, cuidadoso del medio ambiente, que transmite historia y cultura, proveniente de parras antiguas procedentes originalmente de Francia. Con el tiempo, el consumidor juzgará su experiencia, pero sin lugar a dudas, Carignanes de esa calidad y procedente de estas latitudes serán muy pocos.

### **Enunciado de posicionamiento**

El posicionamiento de una compañía y la marca debiera estar resumido en un enunciado, el cual enfatice el segmento objetivo y su necesidad, la marca, su descripción y su distintivo respecto a sus competidores. En el caso del Carignan se sugiere algo como:

“Para restaurantes prestigiosos y con una cocina innovadora, que gusten atraer a consumidores intrépidos, exploradores en búsqueda de esos vinos con sentido de origen, el Vigno es una experiencia que transportará al consumidor a las vides antiguas de Carignan cuidadosamente plantadas en el valle maulino, al sur de Chile”

### **Comunicar y entregar la posición seleccionada**

Una vez escogida la posición, la compañía debería tomar acciones concretas en términos de entregar y comunicar la posición deseada a los consumidores objetivos. Todas las actividades de marketing de la compañía debieran soportar esta estrategia de posicionamiento. En el próximo capítulo se desarrollarán los cuatro elementos que componen las variables de marketing siguiendo la línea de las definiciones ya tomadas en este capítulo.

## Componentes de Marketing

Hasta ahora se han revisado los mercados más atractivos para introducir un vino chileno, las características y comportamiento de los consumidores en el mercado de destino, el modo de entrada más conveniente para una organización como Vignadores de Carignan y finalmente la estrategia de posicionamiento que mejor se apega a las necesidades de la organización. En este capítulo analizaremos los cuatro componentes del Marketing: producto, precio, distribución y comunicación.

### Producto

En el caso del Carignan del Maule no sólo consiste en un producto, sino que el servicio que acompaña el producto representa parte de ese valor que percibe el cliente y finalmente el consumidor. En términos de agregar valor al cliente, se analizará al producto bajo un esquema dividido por tres niveles diferentes: el núcleo del producto, el producto real y el producto aumentado<sup>31</sup>. Algunas compañías se concentran en el primer nivel y persiguen únicamente satisfacer una necesidad puntual del cliente, como es el caso de la mayoría de los *commodities*. Por otro lado, aquellas compañías que apuntan al segundo nivel, procuran agregar al producto diseño, estándares de calidad, una marca y empaque. Finalmente, compañías que ofrecen un producto aumentado van más allá del producto y procuran ofrecer servicios que mejoren la experiencia global del cliente, tales como servicios en el proceso de compra, servicios de post venta, garantías, entre otros.

La propuesta del Carignan del Maule con su marca Vigno va más allá del producto, procura atender a sus clientes personalmente, extenderles el concepto del Carignan y velar que estos clientes se transformen en embajadores del Carignan y transmitan a los consumidores finales la historia y trasfondo de compartir una experiencia como el Vigno.

Ahora bien, dentro de la categoría de producto de consumo existen diferentes clasificaciones: producto de conveniencia, de *shopping*, de especialidad y aquellos no deseados. Estos productos difieren en la forma en que los consumidores los compran y por consiguiente como son comercializados<sup>32</sup>. Un producto de conveniencia es aquel producto que el consumidor compra habitualmente, en forma inmediata y con un mínimo de esfuerzo en comparar el producto con otras ofertas. El denominado producto de *shopping* es aquel en que el consumidor realiza un esfuerzo mayor en el proceso de compra, comparando en base a su conformidad, calidad, precio y estilo. El producto de especialidad posee características y marcas únicas por las cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo especial por

---

<sup>31</sup> Armstrong y Kotler, Marketing: an introduction, 8<sup>th</sup> edition.

<sup>32</sup> Ídem.

adquirir el producto. Finalmente, los productos no deseados son aquellos que los consumidores no conocen o bien conocen pero normalmente no piensa en comprarlo.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, el Carignan del Maule correspondería a un producto de shopping debido a que los consumidores adquirirán este producto de manera menos frecuente y destinarán más tiempo y esfuerzo en comparar con otros productos antes de tomar una decisión. Por su naturaleza, este tipo de producto tiene un precio mayor al de los denominados commodities. Al igual como se ha mencionado anteriormente, se sugiere un tipo de distribución selectivo y con foco en aquellos restaurantes en línea con la imagen del Carignan. Este tipo de producto requiere una promoción personalizada, la cual debe ser reforzada en el punto de contacto con el consumidor final. Muchos de estos temas se volverán a analizar en las siguientes secciones del capítulo.

### Decisiones en torno al producto

Cada producto que se sale al mercado requiere que una serie de medidas tanto en el desarrollo como en la comercialización. La siguiente figura muestra estas decisiones en sus diferentes etapas.



Figura 8. Decisiones respecto al producto

Respecto a los atributos del producto, estos son separados en dos grupos: tangibles e intangibles. El primero viene dado por la cepa, la antigüedad de las vides y las características del valle. Sin embargo, parte importante del atractivo del Carignan del Maule proviene de su lado intangible. El Carignan es un vino con carácter y una tremenda historia, este representa esas casas de abobe y tejas de las zonas rurales. También está el tema de la sustentabilidad económica, social y ambiental. El producto lleva arraigado el origen natural de la uva, la forma de vida de sus habitantes, sus costumbres y método de producción, ajeno a las prácticas de los vino masivos. En síntesis, el producto se traduce en tradición, calidad y exclusividad.

Respecto a la marca, las decisiones que ha tomado la organización han sido impregnar el sello del Carignan en la marca. Así es como el grupo conformado por estas doce viñas bajo el nombre de Vignadores de Carignan, donde la marca que acompaña el producto es Vigno, manteniendo ese juego de consonantes tan característico del nombre de la cepa. Existen estudios, como por ejemplo el realizado por Heslop<sup>vii</sup>, que demuestran las ventajas de poseer una marca que sea congruente con el lugar de

origen del vino y las expectativas que este genera en la disposición a pagar por esta consistencia marca-origen, por parte de los consumidores.

Al mismo tiempo el grupo creó un logo el cual es usado por las doce viñas miembro del club y de paso uniformar el producto de cara al cliente y al consumidor final.



**Imagen 1. Logo utilizado para los productos**

Con respecto al empaquetado, en la industria del vino, principalmente considerando el canal por el cual se propone comercializar el Carignan, el embotellado es más bien estándar y no deja muchas opciones más allá de las convencionales para vinos de estas características.

Ahora bien, respecto al etiquetado es posible observar que los diferentes miembros de la organización acordaron ciertos patrones respecto a la ubicación de la marca en el etiquetado, unificando el mensaje hacia el exterior. Es preciso tener en cuenta que la información contenida en la etiqueta se encuentra acorde a la normativa vigente en Inglaterra y en idioma local. En la siguiente imagen es posible observar los lineamientos propuestos por la organización antes descritos.

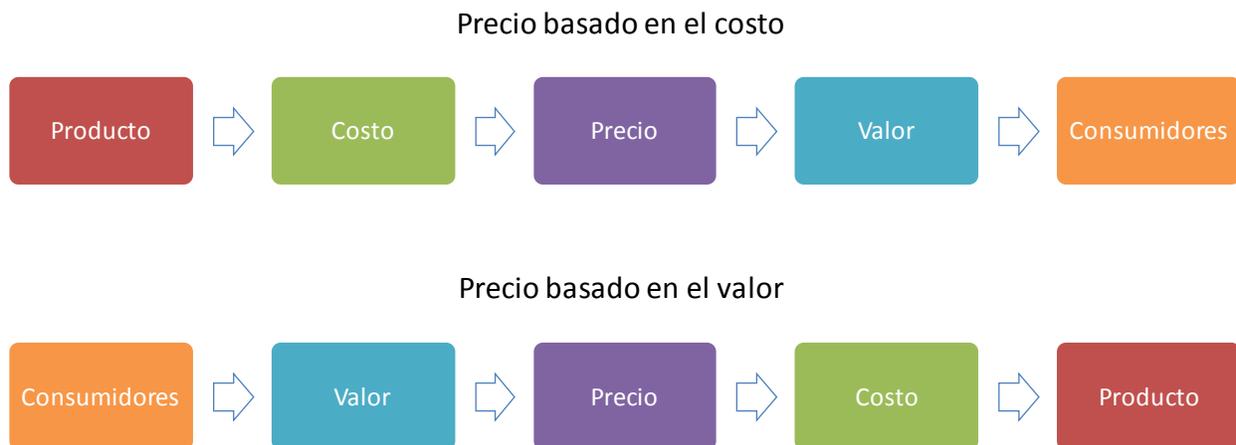


**Imagen 2. Diferentes etiquetas para el Carignan del Maule**

Respecto a servicios de soporte al producto, de vital importancia será el apoyo de los creadores del producto Vigno por dar a conocerlo, liderar los eventos en ferias internacionales y posteriormente hacer un seguimiento a las ventas de manera personalizada, dado el canal y lo acotado del segmento objetivo.

## Precio

En términos generales el precio es entendido como la suma de dinero que debe ser cancelada por un producto o servicio. O bien, precio se puede entender como la suma del valor que un consumidor está dispuesto a ceder de forma tal de obtener los beneficios de poseer o utilizar un producto o servicio. Respecto a la importancia del precio, este sigue siendo uno de los elementos más importantes el cual determina la participación de mercado y la rentabilidad de una compañía. Además, el precio es el único de los cuatro elementos de marketing que produce ingresos, los otros tres elementos solo representan costos para la organización, y además, es el más flexible de los elementos de marketing. Al momento de fijar el precio de un producto existen dos tipos de metodologías: a través del valor percibido por el consumidor, o bien, por medio de los costos del producto<sup>33</sup>. Ver figura a continuación.



**Figura 9. Estrategia de precio basado en el costo versus basado en el valor**

### Precio basado en el valor

En última instancia, el consumidor final será quien juzgue si el precio de un producto era el correcto. Las decisiones con respecto al precio, al igual que las otras variables de marketing, debieran comenzar analizando el valor percibido por el consumidor. Cuando los consumidores compran un producto, estos intercambian algo de valor (el precio del producto) con el objetivo de obtener algo de valor a cambio (los beneficios de poseer o utilizar el producto). El objetivo radica en entender qué valor asignan los consumidores a los beneficios recibidos y asignar un precio que haga justo el intercambio.

Esta metodología utiliza un elemento clave para asignar el precio, esta es la percepción que tienen los compradores respecto al valor y no el costo del vendedor. Esto significa

<sup>33</sup> Armstrong y Kotler, Marketing: an introduction, 8<sup>th</sup> edition.

que el comercial de la empresa no puede diseñar el producto y el programa de marketing y posteriormente definir el precio. La metodología basada en el valor invierte este proceso. En este caso la compañía fija un precio objetivo basado en las percepciones del consumidor respecto al valor del producto. El precio y valor objetivo luego guían las decisiones sobre el diseño del producto y que costos pueden ser incurridos.

Respecto al mercado del vino, en particular el del Carignan, esta metodología no tendría cabida debido a la gestación del producto, o mejor dicho, a la gestación de Vignadores de Carignan, que más bien reaccionan frente a recursos con un gran potencial como las parras antiguas de Carignan ubicadas en el valle del Maule. Sin embargo, esto no significa que el producto termine compitiendo por precio o que su posicionamiento en el mercado sea uno de precios bajos.

### **Precio basado en el costo**

Del mismo modo que el valor percibido por el consumidor define un techo, el costo de un producto define el piso para el precio que una empresa puede cobrar por un producto. La empresa querrá definir un precio que permita tanto cubrir los costos de producción, distribución y venta, así como obtener una buena retribución por la gestión y el riesgo asumido.

Relacionado a esta metodología, los costos de cualquier compañía recaen en dos categorías, costos fijos y variables. Los costos fijos, también denominados estructurales, son aquellos que no varían con los niveles de producción o niveles de venta. Los costos variables varían directamente con los niveles de producción. Finalmente, los costos totales son la suma de los costos fijos y variables para un nivel dado de producción. Toda empresa fijará un precio que al menos cubra los costos totales para un nivel dado de producción.

Dentro de la metodología basada en costo existen dos métodos, el más simplista hace referencia a fijar el precio a partir del costo más un extra. Es decir, agregar el margen deseado al costo del producto. Sin embargo, generalmente este método no hace sentido, dado que ignora el valor percibido por el consumidor y los precios de los competidores. Por esta razón, es poco probable que el precio definido sea el más adecuado.

El otro método, dentro de una estrategia de precio basada en el costo, es el denominado precio de equilibrio o *break-even*, o una variación de este método denominado rentabilidad objetivo. El objetivo es determinar el precio al cual los ingresos igualarán los costos o bien alcanzarán las ganancias objetivo buscadas. La mayor desventaja de este método radica en que falla en considerar el valor percibido por el consumidor y la relación entre el precio y la demanda del mercado. A medida que

el precio aumenta, la demanda disminuye, y el mercado podría eventualmente siquiera comprar la cantidad necesaria para cubrir los costos.

Pese a que un método como el precio de equilibrio podría ser de utilidad para la organización para determinar el precio mínimo para cubrir costos esperados, este método no considera la relación precio-demanda. Por lo tanto, en el caso del Carignan una combinación de ambos enfoques sería lo más apropiado, es decir, se deberá tomar en cuenta el valor percibido por el consumidor en el mercado de destino a partir de productos que provean experiencias comparables con las del Carignan, y por otro lado tener en cuenta el precio mínimo a partir de los costos asociados a la producción por parte de los diferentes miembros de la organización.

## Distribución

Producir un producto o servicio y ponerlo a disposición de los consumidores requiere de la creación de relaciones no solo con los consumidores, sino también con los agentes de la cadena de abastecimiento. La cadena de abastecimiento está conformada tanto por quienes proveen los insumos y materiales, como por aquellos que hacen posible que el producto viaje desde la empresa hasta las manos del consumidor final. Es el diseño único que cada empresa impregne en su cadena de abastecimiento lo que permitirá a la empresa entregar una experiencia superior al consumidor final. En otras palabras, el éxito de una firma depende no sólo del desempeño que esta tenga, sino que cuán bien su cadena de abastecimiento y sus canales de marketing compitan con los canales de la competencia. Entendiendo como canal de marketing aquel conjunto de organizaciones independientes que hacen posible que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por parte de los consumidores.

Sólo algunos productores venden sus productos directamente a los consumidores finales, la mayoría utilizan intermediarios para hacer llegar sus productos al mercado. Estos últimos se esfuerzan por forjar un canal de marketing a su medida. Las decisiones en torno al canal no son triviales, estas afectan directamente otras decisiones de marketing. El precio, por ejemplo, depende del tipo de canal que la empresa decida utilizar, sea este una cadena de descuento, una tienda boutique o de especialidad, o bien, venderlo directamente vía internet.

La pregunta es cómo los miembros de un canal agregan valor al producto, o bien, por qué los productores delegan trabajo de ventas a sus socios miembros del canal. Después de todo esto significa ceder control respecto a cómo y a quién de ellos finalmente venden el producto. Los productores utilizan intermediarios debido a que esto genera eficiencias en lograr que el producto esté disponible al mercado objetivo. A

través de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operación, los intermediarios generalmente ofrecen a la firma más de lo que la firma podría lograr por sí sola.

Desde el punto de vista de sistemas, el rol de los intermediarios de marketing es transformar los contenedores, cajas o paquetes de productos elaborados por la firma en una oferta deseable por el consumidor. Los productores fabrican una oferta de productos muy estrecha pero en grandes cantidades, mientras que el consumidor final desea una oferta amplia en pequeñas cantidades. Por esta razón, el valor de los intermediarios radica en comprar grandes cantidades de muchos productores y ofrecer al consumidor final una amplia gama de alternativas en pequeñas cantidades.

Los miembros del canal llevan a cabo funciones claves que permiten completar las transacciones:

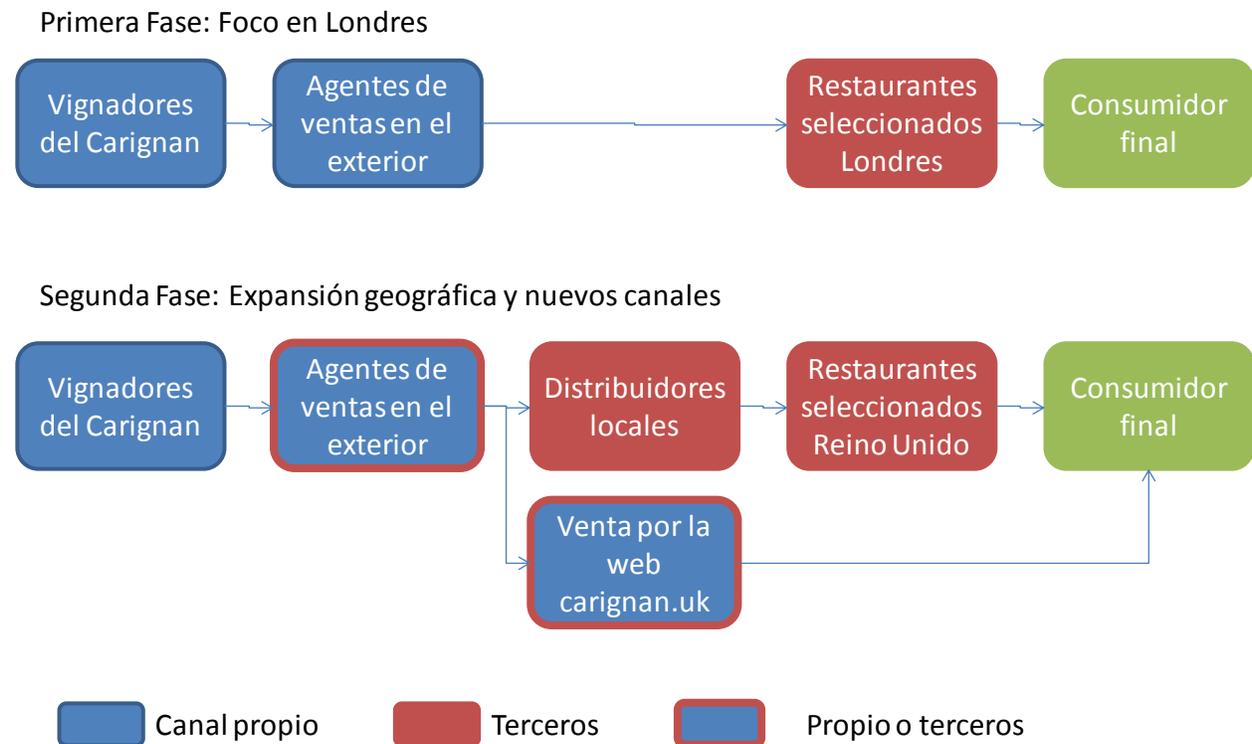
- Información: recolecta información de los consumidores finales y otros actores del mercado y a la vez sirve de canal para comunicar información del producto y sus atributos al consumidor final.
- Promoción: desarrollar y desplegar comunicados de manera persuasiva sobre una oferta.
- Contacto: buscar y comunicar a posibles clientes.
- Articulación: moldear y calzar la oferta con las necesidades del consumidor
- Negociación: alcanzar un acuerdo en el precio y otros factores de la oferta, de forma tal que se lleve a cabo la transacción

La pregunta no es si estas funciones deben ser ejecutadas, ya que son necesarias, más bien es quién las ejecutará. En este sentido hay que hacer hincapié en que mientras más sean las funciones asumidas por el productor, mayor será el costo que deberá incurrir, afectando el precio del producto. En el caso que se traslade estas funciones a algún intermediario, los costos y el precio podrían eventualmente disminuir, sin embargo, eventualmente los costos del canal podría aumentar.

Entendiendo por número de niveles la cantidad de capas de intermediarios que trabajan para poner a disposición del consumidor final un determinado producto, un canal puede tener muchos o pocos niveles. La cantidad de niveles de intermediarios indican el largo de un canal de marketing. Aquel canal sin intermediarios es denominado canal de marketing directo. Aquel que posee uno o más niveles es denominado canal de marketing indirecto.

Ahora bien, para el caso del Carignan del Maule, con su marca Vigno y su organización Vignadores de Carignan, se recomienda utilizar un canal de marketing indirecto dado que se propone poner el producto a disposición de los consumidores finales por medio de un grupo específico de restaurantes en Londres. En una segunda etapa, junto con

una eventual expansión geográfica dentro del Reino Unido, se agregarán nuevos socios a la cadena de abastecimiento. La siguiente figura muestra estas dos fases y los miembros de canal.



**Figura 10. Canales de Marketing por etapa de penetración de mercado.**

Dentro de las funciones que tendrían los restaurantes seleccionados en Londres, como una primera fase de la internacionalización del Carignan, estas son:

- Contacto: ser el punto de contacto con el consumidor final, los atributos del restaurant, como miembro de la cadena, atraerán al consumidor adecuado y el restaurant proveerá la información necesaria para que el consumidor realice su proceso de decisión de compra.
- Promoción: parte del esfuerzo en promover el producto se realizará en este punto, sea con insertos en el menú de vinos o a través del personal.
- Información: recabar información a partir de los comentarios o referencias de las experiencias de los consumidores.
- Articular: el personal del restaurant, sea este su propio dueño, *sommelier* o mesero, podría poseer la capacidad para ofrecer aquel producto que mejor satisface las necesidades del consumidor.

Posteriormente, en una segunda fase, la organización podría analizar otras zonas urbanas dentro de Inglaterra y extender sus servicios a través de distribuidores locales

haciendo énfasis en las características de los restaurantes y probablemente con un seguimiento cercano de los agentes importadores, que en un principio podrían ser 100% de la organización y paso a paso ir externalizando el servicio. A medida que va penetrando el segmento objetivo, los consumidores intentarán, eventualmente, adquirir el Carignan vía otros canales. Es en este caso, un canal como internet podría satisfacer la necesidad de consumidores que deseen compartir la experiencia de un Carignan del Maule sin necesidad de acudir a un restaurant. Nuevamente, este canal podría inicialmente estar controlado por la empresa y poco a poco ir cediendo la operación a terceros.

Respecto al canal internet, el profesor Thach<sup>viii</sup>, en su artículo titulado “Wine 2.0”, realiza ciertas recomendaciones basado en una encuesta a más de 1000 consumidores que compraron vinos online en Estados Unidos. El autor sugiere el uso de un portal enfocado al servicio, que simplifique el proceso de compra en línea y soporte la imagen de la marca; además, posea una comunicación bidireccional con blogs, redes sociales y otras herramientas, de forma tal que permita la interacción entre los representantes de ventas y los consumidores. Estas herramientas, como las redes sociales, serán revisadas en la siguiente sección de comunicaciones.

## Comunicaciones

Las compañías deben no sólo preocuparse de crear valor para cliente, sino que además deben comunicar ese valor de forma clara y persuasiva. En marketing, promoción no es una sola herramienta, es más bien un conjunto de herramientas que permiten entregar un mensaje claro, consistente y aunado sobre una organización y sus productos. También denominado conjunto de comunicaciones de marketing, el set de promociones consiste en la integración de las siguientes herramientas:

- Publicidad: cualquier tipo de presentación o promoción de ideas, bienes o servicios de carácter masivo, pagado y con un auspiciador identificado.
- Promoción de ventas: incentivos de corto plazo para estimular la compra o venta inmediata de un producto o servicio
- Relaciones públicas: construir buenas relaciones con todo público afectado por las acciones de una compañía a través de publicidad beneficiosa, construyendo una buena imagen corporativa, y manejando o descartando cualquier rumor, historia o evento desfavorable asociado con la compañía.
- Venta personalizada: presentación individualizada realizada por el equipo de ventas de la compañía con el propósito de realizar ventas y construir relaciones con el cliente.
- Marketing directo: vínculo directo con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados con el objetivo, tanto de obtener una respuesta

inmediata, como de cultivar relaciones duraderas con el cliente, a través de cualquier medio que permita llegar directamente a ese consumidor.

Al mismo tiempo, las comunicaciones van más allá de estas herramientas específicas de promoción. El diseño del producto, el precio de este, el color y forma de su envoltorio, y el punto de venta, todos estos comunican algo al consumidor. Por lo tanto, a pesar que el set de promoción es la principal actividad de comunicaciones de una firma, las cuatro variables de marketing deben estar coordinadas para un impacto comunicacional incluso mayor.

## Publicidad

Como se describió anteriormente, la publicidad tiene una connotación masiva y posee un auspiciador definido. La empresa debe tomar cuatro decisiones claves al momento de desarrollar un programa de publicidad: definir objetivos, presupuesto, estrategia respecto al mensaje y medios a utilizar, y cómo evaluar la campaña.

Respecto a los objetivos de una campaña de publicidad, estos deberán estar alineados con decisiones previamente tomadas, tales como el mercado objetivo, posicionamiento y el conjunto de variables de marketing, estas definiciones determinan el rol que la publicidad jugará dentro del programa de marketing completo. Al momento de definir el objetivo de una publicidad se está definiendo una tarea de comunicación específica a ser realizada sobre una audiencia objetivo durante un periodo de tiempo determinado. Estos objetivos pueden ser clasificados según su propósito, sea este informar, persuadir o recordar, ya sea para un producto nuevo, cuando aumenta el nivel de competencia o para productos maduros, respectivamente.

Luego de definir los objetivos, el siguiente paso corresponde a determinar el presupuesto para la publicidad. Existen cuatro métodos para definir el nivel de presupuesto para un programa de publicidad:

- cuánto se está dispuesto a invertir,
- porcentaje de las ventas ya sean actuales o esperadas,
- igualar a la competencia respecto a sus presupuestos
- objetivo y tarea, es decir, se definen los objetivos, luego las tareas y se estima un presupuesto a partir de la suma de los montos asociados a cada tarea.

El desarrollo de la estrategia de publicidad consiste en dos elementos: crear el mensaje de publicidad y seleccionar el medio de comunicación. Sin importar el presupuesto, una publicidad puede ser exitosa solo sí la publicidad atrae la atención y se comunica de forma adecuada. Lo principal es determinar cuál es el mensaje principal que se comunicará a los consumidores, y para ello es necesario tener claridad acerca de los beneficios para los consumidores. Idealmente el mensaje debe estar alineado con el

posicionamiento del producto. Al seleccionar el medio de comunicación más apropiado se debe tener en cuenta lo siguiente:

- decidir alcance, frecuencia e impacto
- seleccionar entre los mayores medios de comunicación
- seleccionar el vehículo para comunicar
- definir tiempos y plazos

Respecto a la evaluación de la efectividad de una campaña publicitaria, esto hace referencia a los retornos esperados de una inversión en publicidad, cómo determinar estos retornos, y también contestar si el monto invertido fue el adecuado. Para responder estas inquietudes, los responsables de publicidad debieran regularmente evaluar dos tipos de resultados: los efectos en la comunicación y los efectos sobre las ventas. El primero puede ser evaluado antes de lanzar la campaña, mientras que el segundo es más complejo de evaluar. Una alternativa sería a través de datos históricos con y sin campañas e ir concluyendo los efectos.

## **Promociones**

Las promociones de ventas consisten en incentivos de corto plazo que estimulan la compra de productos. Mientras que la publicidad entrega razones para comprar un producto, las promociones entregan razones para comprar el producto de inmediato. Al desarrollar un programa de promoción de ventas, la compañía debe primero definir los objetivos y luego seleccionar las mejores herramientas para alcanzar los objetivos propuestos.

Respecto al objetivo de una campaña de promoción, este puede apuntar a aumentar las ventas en el corto plazo o bien ayudar a ganar participación de mercado en el largo plazo por medio de promociones dirigidas a los consumidores. Otra alternativa podría eventualmente ser lograr que los distribuidores o puntos de ventas consideren nuevos productos y manejen más inventario, logrando que publiciten más los productos de la compañía, otorguen más espacio en góndola y lograr que ordenen y compren con anticipación. En general, las promociones debieran ayudar a reforzar el posicionamiento del producto y construir relaciones de largo plazo con el cliente, más que tan solo generar venta en el corto plazo y generar un cambio momentáneo en los hábitos de compra de los consumidores.

De las herramientas para llevar a cabo una campaña de promociones, para los objetivos de este trabajo, analizaremos las herramientas dirigidas a los consumidores finales y aquellas dirigidas a intermediarios en la cadena de abastecimiento. Por el lado de los consumidores, las principales herramientas son:

- Muestras: son pequeñas cantidades de un producto. Las muestras son la herramienta más efectiva y poderosa de promocionar un nuevo producto y despertar el interés en los consumidores, sin embargo es muy costosa.
- Cupones: son certificados que otorgan a los consumidores un descuento al momento comprar un determinado producto. Sirve tanto para productos nuevos como para productos maduros. Su efectividad ha ido disminuyendo.
- Devolución de efectivo: similar al cupón salvo que en este caso el descuento sucede posterior a la compra, el descuento es enviado por el fabricante vía correo.
- Precio por paquete: ofrece descuentos respecto del precio normal de un producto, o bien por cantidad, o incluso por productos relacionados. Esta herramienta es incluso más efectiva que los cupones en incrementar las ventas en el corto plazo.
- Premios: son productos gratis o a muy bajo precio ubicado dentro o que acompañan al producto principal, especialmente en productos infantiles, para estimular la venta de este.
- Productos promocionales: corresponden a artículos de regalo que poseen el nombre, logo o mensaje de una empresa o producto. Artículos habituales son peleras, lápices y llaveros. Tienen un alto impacto en el consumidor en recordar la marca.
- Regalos o puntos: son obsequios en efectivo u otros que se ofrecen por compras habituales de un producto específico y de esa forma premiar al cliente.
- Promociones en el punto de venta: incluye muestras o demostraciones del productos en el punto de venta
- Concursos y juegos: brinda a los consumidores la oportunidad de ganar dinero, viajes o productos, ya sea por suerte o alguna acción del consumidor.

Respecto a las promociones dirigidas a los intermediarios de la cadena de abastecimiento, estas tienen por objetivo que el distribuidor o punto de venta decida vender el producto, otorgue espacio en góndola, entre otros. Muchas de las herramientas utilizadas con los consumidores pueden ser utilizadas igualmente con los intermediarios. Otra alternativa es compensar al distribuidor o al punto de venta por gastos en publicidad o por mostrar el producto en espacios especiales. Por último está la opción de entregar productos gratis si se cumplen ciertas condiciones.

### **Relaciones Públicas**

Es una de las herramientas de promoción masivas, esta consiste en construir buenas relaciones con todo público relacionado con la compañía a través de publicidad positiva hacia la empresa, construyendo una buena imagen de la organización, y manejando rumores, historias o eventos negativos que afecten a la compañía. Dentro de sus funciones se encuentra:

- Crear y ubicar información noticiosa en los medios con el objetivo de captar la atención del grupo objetivo
- Publicitar productos específicos
- Construir y mantener relaciones con la comunidad local o nacional, con legisladores y gobierno para influenciar regulaciones y legislaciones, con accionistas y otros financistas
- Relaciones públicas con donantes o miembros de organizaciones sin fines de lucro para obtener soporte financiero o voluntariado.

Respecto al primer punto de ubicar información en los medios, hace ya un par de años que las redes sociales han ido sumando usuarios y están logrando un alcance cada vez mayor. La baja en los precios de la tecnología, reflejada principalmente en los *smartphones* y los *tablets*, y sumado a la baja en los precios para contratar acceso a internet, han hecho posible que más personas se sumen a esta tendencia. Las redes sociales han cimentado una plataforma de información para los consumidores, en donde los consumidores expresan sus opiniones, comenten sus experiencias y busquen información que les ayude en el proceso de decisión de compra.

Es muy común que los consumidores consulten este tipo de medios antes de tomar una decisión respecto a un hotel, espectáculo, producto, viaje o restaurant. En él encuentran respuesta a inquietudes que de otra forma hubiese sido imposible aclarar. Hoy en día, es cada vez más común ver organizaciones que contraten personal exclusivamente encargado de administrar la información que se “sube” a estas plataformas y de paso monitorear qué se comenta de la empresa o de la industria por estos medios.

### **Venta personalizada**

La venta personalizada es el brazo interpersonal del set de promociones. La publicidad consiste mayormente en comunicación unidireccional e impersonal con los grupos de consumidores objetivos. En contraste, la venta personalizada provee una comunicación bidireccional y personal con clientes individuales. Las ventas personalizadas pueden ser más efectivas que las promociones frente a situaciones complejas. El personal de ventas puede ayudar de mejor manera a sus clientes informándose de sus problemas y ajustando mejor la oferta de forma tal que calce con los requerimientos especiales de cada cliente.

El personal de ventas opera como puente entre la compañía y sus consumidores. En muchos casos el vendedor sirve tanto para la compañía como al cliente<sup>34</sup>. En primer lugar, la fuerza de ventas representa a la compañía de cara al cliente. Este grupo tiene por tarea encontrar y desarrollar relaciones con nuevos clientes, así como comunicar

---

<sup>34</sup> Armstrong y Kotler, Marketing: an introduction, 8<sup>th</sup> edition.

información relevante del producto y la compañía. También venden productos a través de un acercamiento con el cliente, presentar los productos, responder objeciones, negociar precios y términos, y cerrar la venta. Además el personal de venta provee servicio al cliente y lleva a cabo trabajos de investigación de mercado e inteligencia.

Al mismo tiempo, la fuerza de venta representa a los clientes frente a la compañía, actuando dentro de la compañía como máximos conocedores de los intereses de los clientes y gestionando la relación vendedor-comprador. El personal de ventas transmite las observaciones y comentarios de los clientes a quien corresponda dentro de la compañía para que pueda actuar al respecto. Al informarse acerca de las necesidades de los clientes, estos pueden traspasar este aprendizaje y mejorar el valor del producto para el consumidor. El personal de venta ya no se ocupa sólo de generar ventas, hoy en día, el equipo de ventas tiene por objetivo generar valor para el cliente y crear utilidades para la compañía.

Teniendo este impacto en la compañía, gestionar la fuerza de ventas se transforma en algo crucial. La gestión consiste en analizar, planificar, implementar y controlar las actividades del equipo de ventas. Esto incluye diseñar una estrategia y estructura de fuerza de ventas, reclutar, seleccionar, entrenar, compensar, supervisar y evaluar al equipo de ventas.

### **Marketing directo**

El marketing directo consiste en conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados con el objetivo tanto de obtener una respuesta inmediata como de cultivar una relación duradera. Utilizando bases de datos, la compañía puede confeccionar una oferta y un comunicado que apunte a las necesidades de un pequeño segmento o incluso compradores individuales. El marketing directo actual considera tanto la distribución directa a un cliente en particular como la comunicación directa con este mismo. Esta herramienta puede ser utilizada tanto como el único modelo de negocio de una compañía o bien como suplemento de un conjunto de herramientas de marketing integradas, independiente como sea esta utilizada, esta herramienta traerá grandes beneficios para compradores y vendedores.

Desde el punto de vista de los compradores, el marketing directo es conveniente, fácil de usar y privado. Ya sea revisando un catálogo o un sitio web, el marketing directo otorga acceso a un sin número de productos e información a cualquier hora en cualquier lugar. Además es una herramienta que provee soluciones inmediatas en referencia a las necesidades del consumidor, y provee interactividad para responder dudas o consultas respecto al producto, agregando valor a la experiencia global de compra.

Las técnicas más utilizadas de marketing directo son:

- Marketing telefónico: utilización del teléfono como medio para vender directamente al cliente a través de los números “800s”.
- Correos directos: marketing directo a través del envío de ofertas, anuncios, recordatorios u otros dirigidos a la dirección particular del consumidor.
- Marketing por catálogo: utilización de catálogos impresos o digitales enviados a clientes seleccionados, disponibles en los locales o en bien en línea.
- Marketing televisivo de respuesta inmediata: describir de manera persuasiva un producto en televisión y proveer un número telefónico o un sitio web para realizar la orden.
- Quioscos: máquinas ubicadas en las tiendas, aeropuertos u otros lugares para buscar información u ordenar productos. Diferentes a las máquinas dispensadoras.

Dentro de esta herramienta, es necesario tener en cuenta no caer en fraude, decepcionar al cliente entregando un producto que no cumpla las expectativas, o irritar al cliente, ya que esto podría crear un daño irreparable a la imagen de la compañía o del producto. También prevenir cualquier tipo de actividad que atente contra la privacidad de las personas.

### **Estrategia de comunicaciones en torno al Carignan del Maule**

Luego de haber revisado las cinco herramientas para desarrollar una buena campaña comunicacional, se aplicarán aquellas herramientas más adecuadas a la problemática de internacionalizar el Carignan.

En términos de publicidad los objetivos deben estar alineados con el posicionamiento, es decir, querer llegar a esos restaurantes con prestigio y una cocina innovadora, que atraen a ese consumidor ávido por probar nuevas experiencias. Dado que se trata de un producto nuevo, el rol de la publicidad será informar. En términos de presupuesto, lo más adecuado será fijar un monto conforme a las ventas esperadas. La estrategia tendría como mensaje resaltar la cepa Carignan procedente de parras viejas, el carácter del vino, su exclusividad, historia, cultura, el carácter campestre del Maule y sus bondades con el medio y su entorno. Los medios corresponderían a revistas especializadas como Wine Spectator y Robert Parker, y la feria internacional de vinos en Londres. Idealmente realizar esta publicidad en paralelo de forma tal que se refuercen una a la otra.

Como estrategia de promoción se recomienda utilizar descuentos sobre el producto para incentivar la primera compra por parte de los restaurantes. Además, como el vino inicialmente no estará en la carta de vinos, el descuento podría ser un buen aliciente para estimular la primera vez por parte de los consumidores. Por ejemplo, el personal del restaurant podría anunciar “...además de la carta de vinos, ofrecemos un Carignan

del Maule Chileno con un 20% de descuento y que viene muy bien con...”. En forma paralela podría utilizarse las redes sociales para informar de estos descuentos y promover restaurantes.

En términos de relaciones públicas, el objetivo sería partir en el mercado local buscando exposición en los medios nacionales, enfatizando la historia detrás del Carignan del Maule, la colaboración de estas viñas pequeñas y grandes formando la organización de los Vignadores del Carignan, el cuidado de la industria de la zona, y el aumento del precio de la uva y el impacto en los pequeños productores. Posteriormente, procurar extender esto a medios ingleses. Por ejemplo, en febrero de 2012, Jancis Robinson escribió una columna de opinión en el prestigio medio británico *The Financial Times*<sup>35</sup>, donde habla de esta nueva revolución encabezada por los Vignadores de Carignan, de producir vinos de calidad y con carácter, y dejar de lado la desgastada fórmula de apostar al volumen y competir por precio, tan difundido en la industria chilena. A esto se suma la entrevista de Neal Martin a la revista *El Campo*<sup>36</sup> en donde resalta al Carignan Maulino. “El Carignan es muy interesante, pero el que viene de parras viejas”, y luego agrega “las viñas [chilenas] necesitan experimentar, tratar cosas nuevas; de otra forma, la gente va a seguir viendo a Chile como vino de supermercado”. Neal Martin escribe para *Wine Advocate* y actualmente está asignado por Robert Parker para escribir sobre los vinos del cono sur.

Tanto los artículos Jancis Robinson como las palabras de Neal Martin influyen el comportamiento de compra del consumidor final, disminuyendo el riesgo por probar una experiencia nueva. De acuerdo a las palabras de Marcelo Retamal, enólogo de Viña De Martino, el objetivo de los Vignadores del Carignan era conseguir que los periodistas y sommeliers más influyentes de la industria probaran el Vigno y escribiera sobre este. Esto permitiría construir una marca y posicionarse en la mente tanto de los clientes como de los consumidores producto de la influencia que ejercen estos medios como Robert Parker en el mercado masivo.<sup>37</sup>

En paralelo a los medios tradicionales, es recomendable lanzar el producto en medios sociales, los cuales pueden tener un alto impacto en promocionar descuentos o noticias relacionadas al producto. Extraordinario es el caso del Dumangin Fils Brut Grande Réserve, el cual fue la bebida exclusiva en el matrimonio de Sir Paul McCartney y éste decidió publicar en su cuenta personal de Twitter, el resultado: un boom sin precedentes en la demanda por el producto para esta exclusiva viña francesa (ver Apéndice 6. Todo lo que necesitas es Twitter).

---

<sup>35</sup> Jancis Robinson, Chile’s other revolution, *The Financial Times*, February 3, 2012  
<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/6248107c-4d4d-11e1-8741-00144feabdc0.html#axzz1u3i1F8gA>

<sup>36</sup> *El Campo de El Mercurio*, lunes 6 de Agosto de 2012

<sup>37</sup> Marcelo Retamal, enólogo Viña De Martino

Ya en marzo 2011, los usuarios de Facebook alcanzaron los 30 millones en Reino Unido, y para esa fecha, ya se realizaban más de 600 tweets por segundos a nivel mundial. Según un departamento de estado británico, los usuarios de internet pasan más del 25% de su tiempo conectado, navegando en las redes sociales y los blogs<sup>38</sup>. Estos son canales donde los consumidores comparten sus experiencias y buscan información que les permita decidir qué restaurant visitar o qué vino escoger. Este sería un medio propicio para monitorear qué se comenta acerca del Vigno en las redes y, eventualmente, dialogar con los consumidores. Por este mismo medio se puede comunicar a los usuarios en qué restaurant poder encontrar un Carignan del Maule y entregar sugerencias acerca de qué comida mejor combina con algún Vigno en particular.

Respecto a la venta personalizada como herramienta, idealmente debiera contar con la participación de sus propios productores en un comienzo, de manera tal que transmitan la filosofía y la experiencia de producir un Vigno a los restaurantes. Sería recomendable mantener un contacto cercano con los restaurantes, de forma tal recibir comentarios y dar soluciones a ciertas solicitudes. Los Vignadores del Carignan cuentan con varios vinos y existirán algunos que calzan mejor que otros para requerimientos específicos. Un buen conocedor del producto y su entorno podrá atender satisfactoriamente los requerimientos de los clientes.

En referencia al marketing directo, una vez que se inicie la venta de productos con la marca Vigno en restaurantes londinenses, sería apropiado lanzar un sitio web con un catálogo de los productos, información audiovisual referente a la historia tras el Carignan del Maule, todo lo relacionado al producto en sí y las tradiciones arraigadas a la tierra del Maule y su gente.

---

<sup>38</sup> Consumer Foodservice in the United Kingdom, Euromonitor International, 2011

## Conclusiones

El primer paso fue analizar los mercados internacionales y determinar cuál de ellos reunía las mejores condiciones para emprender una empresa de estas características. Inglaterra reúne las mejores condiciones, sin embargo, determinar un país específico no es suficiente. El Vigno no es un producto masivo ni menos que se pueda distribuir por canales masivos. Dentro de esta misma línea, se estudió las características del mercado inglés y los atributos que determinan que un vino sea considerado en la carta de vinos de un restaurant. La estrategia de entrada es llegar al mercado objetivo por medio de la exportación directa, inicialmente considerando agentes de ventas dependientes de Vignadores de Carignan en control de las actividades de distribución y ventas en el mercado de destino.

Ahora bien, del universo de restaurantes, parte del canal “On-trade” de Inglaterra, fue necesario determinar el posicionamiento del producto. Basado en las características del producto y de la organización se determinó apuntar como segmento objetivo a los restaurantes ubicados en Londres cuya cocina tenga un perfil innovador o una conexión con la procedencia del producto y con un rango de precios medio-alto. El enunciado sugerido fue:

“Para restaurantes prestigiosos y con una cocina innovadora, que gusten atraer a consumidores intrépidos, exploradores en búsqueda de esos vinos con sentido de origen, el Vigno es una experiencia que transportará al consumidor a las vides antiguas de Carignan exclusivamente plantadas en el valle maulino, al sur de Chile”

Respecto de los atributos de marketing del Vigno, en términos de producto se analizaron definiciones ya tomadas por la organización desde una perspectiva teórica.

Respecto al precio, más que determinar un monto, se entregan ciertos lineamientos de acuerdo a la estrategia sugerida “más por lo mismo”, es decir, el Vigno provee una experiencia superior a los pares de su categoría.

En términos de distribución apoyarse fuertemente en los agentes propios, con un enfoque puerta a puerta.

En términos de promoción, el esfuerzo que se realice con el restaurant reforzará todo tipo de promoción masiva, sin embargo, sin el trabajo personalizado, el trabajo en ferias y prensa no brindará los resultados esperados.

Además, la experiencia demuestra que ha resultado fundamental posicionar Vigno entre los periodistas especializados y sommeliers más connotados de la industria. Estos ayudan a divulgar el producto y disminuir la percepción de riesgo por parte del cliente y consumidor por comprar o vivir una experiencia como el Vigno. Por último,

reforzar la importancia de las redes sociales en difundir un producto nuevo en un mercado ya consolidado como el británico.

Teniendo en cuenta las recomendaciones realizadas, la estrategia propuesta tendría un nivel de gasto aproximado de 350 mil dólares anuales (ver Apéndice 7. Estimación de la Inversión). Esta inversión considera aspectos tales como: una oficina comercial, una campaña publicitaria en una revista especializada como Wine Spectator, un stand en la Feria Internacional del Vino en Londres, dos profesionales que lideren las actividades de representación, venta y promoción; además de los gastos necesarios para soportar la operación de la oficina. Como un ítem adicional se consideró la inversión de invitar a dos críticos connotados anualmente al Valle del Maule, con el objetivo de dar a conocer el producto y que luego estos escriban sobre el Carignan del Maule en revistas como Wine Spectator o Wine and Spirits Magazine.

Teniendo en cuenta un precio final promedio de US\$40 por botella descorchada en un restaurant, se podría estimar un margen promedio de US\$100 por caja para el productor. Considerando estos valores y el nivel de gasto anual requerido por la oficina de representación en Londres, se requeriría vender anualmente 3500 cajas de Vigno en este mercado para justificar este gasto. Este volumen implicaría un esfuerzo por vender en promedio 24 cajas anuales de Vigno a los 145 restaurantes identificados como clientes objetivo en secciones anteriores.

Finalmente, luego de analizar el estudio en su totalidad, es posible agregar que la metodología puede ser aplicable para penetrar en otras metrópolis donde la producción doméstica es escasa o nula y donde la cultura gastronómica sea rica en su diversidad. Ciudades tales como Vancouver, Toronto, Tokio, Sao Paulo, Hong Kong, Shanghai son ejemplos de metrópolis con estándares de vida altos y culinariamente muy diversos. La diversidad culinaria demuestra la existencia de una masa crítica de consumidores ávidos por vivir nuevas experiencias, tales como la que provee el Vigno de Vignadores de Carignan.

## Apéndice 1. Descripción detallada de los Vignos de Vignadores de Carignan

### Undurraga, Vino: T.H. Carignan Maule, 2008

**Notas de cata:** Intenso y seductor, este vino despliega frescos aromas a frutos silvestres y guindas, acompañados por sutiles notas a roble y un toque terroso. Refinado y vibrante al paladar, de concentrados sabores a frutos rojos, taninos estructurados, maduros y muy persistente al final.

**Vinificación:** Las uvas fueron transportadas cuidadosamente a la bodega donde se realizó una rigurosa selección, velando por que sólo granos maduros y sanos pasaran a la molienda y se sometieron a una maceración en frío durante cinco días bajo condiciones anaeróbicas. La fermentación se realizó a 28°C – 29°C durante 21 días, efectuándose diariamente tres a cuatro remontajes. Luego el vino permaneció en contacto con sus lías y orujos por otros 10 días para proporcionarle estructura. Posteriormente fue guardado en barricas de roble francés, 60% de ellas nuevas, y envejecido durante 16 meses.

#### Notas técnicas:

- Acidez: 4.17 g/l
- pH: 3.22
- Azúcar residual: 1.79 g/l
- Alcohol: 14.2 %

**Bottling:** 25 de Septiembre de 2009. 4.341 botellas.

**Enólogo:** Rafael Urrejola

### Valdivieso, Eclat 2007, Carignan 65%; Mourvedre 20%; Syrah 15%.

**Origen:** La fruta proviene de la zona de Melozal. Área conocida por sus calurosos e intensos veranos, ubicada en la zona posterior al cordón montañoso costero lo cual hace casi nula la influencia marítima. Los suelos son profundos y de baja fertilidad. Estas condiciones permiten alcanzar una excepcional madurez, suaves taninos y característicos aromas y sabores. El viñedo de Carignan es de secano, esta conducido en cabeza y tiene más de 60 años, características por las cuales esta naturalmente balanceado.

**Cosecha:** Cosecha a mano. Carignan 9 de Abril; Mouvedre 17 de Abril ; Syrah 22 de Abril.

**Vinificación:** Los racimos pasan por una minuciosa selección manual. Luego son suavemente despallados, ocurriendo una maceración en frío por 48 horas. La fermentación se realiza en estanques de acero inoxidable abiertos y se desarrolla por un periodo de 7 a 10 días a una temperatura controlada entre 26° y 28° C. Durante la fermentación se lleva a cabo la tradicional práctica de “pigeage” o pisoneo con el objetivo de hacer una completa pero cuidadosa extracción desde las pieles. El vino permanece 7 a 14 días en maceración post-fermentativa. El vino tiene una guarda de 12 meses en barricas de roble Francés (100%).

### **Notas de degustación**

**Color:** Rojo oscuro e intenso, con matices violetas hacia los bordes.

**Nariz:** De gran intensidad y complejidad aromática. Especies, frutas rojas y suaves notas florales a violetas se combinan para entregar una sensación única.

**Paladar:** Vino bien estructurado, de paladar lleno, sabroso, de suaves taninos y una vibrante acidez que equilibra la fruta presente.

**Recomendación de Guarda:** Para disfrutar de su concentración hoy o esperar 8 años para desarrollar la elegancia que solo viene con los años.

**Servicio y acompañamiento recomendado:** Valdivieso Eclat es ideal junto a carnes rojas magras acompañadas de suaves salsas, pastas con salsas preparadas en base a especies y carnes blancas sabrosas como cerdo, conejo o mero. Servir a 17°.

### **Bravado Wines, Tirso García Schwaderer, Carignan 100%**

**Origen:** Loncomilla, Viñedo San Jorge, plantación 1958

**Clima y Suelo:** Secano Interior del Maule, suelo franco arenoso con baja concentración de arcillas.

**Notas de Cata:** Muy rico vino, negro concentrado, fiel exponente del Carignan Maulino con una interpretación Juvenil

**Notas Técnicas:** Vinificación tradicional, levaduras nativas, sin correcciones

**Bottling:** Junio 2010

**Enólogo:** Constanza Schwaderer & Felipe García

## Viña De Martino, La Aguada 2008, 90% Carignan y 10% otras variedades

**Clima y Suelo:** Suelo granítico y clima cálido sin lluvias en verano

**Notas de Cata:** Color rojo violáceo profundo. En nariz es fresco e intenso. Con aromas a frutas rojas frescas, como guinda y a especias. En boca es vibrante y persistente con una rica acidez que acompaña de manera perfecta los taninos sedosos y maduros.

### Notas Técnicas:

- 90% Carignan y 10% otras variedades como Malbec, Carmenère, Cabernet Sauvignon y Cinsault (field blend)
- Alcohol: 14,4% vol.
- pH: 3,20
- Azúcar residual: 2,89 g/l
- Acidez total: 6.24 g/l. (expresado en tartárico)

**Enólogo:** Marcelo Retamal

## Garage Wine Company, Vino: Lot # 27 Old-vine, Carignan 88% Grenache 12%

**Origen:** Caliboro & Sausal Vineyards. Este vino está hecho a mano hombro a hombro con small farmers de la zona quienes cultivan la vid como sus ancestros.

**Clima y Suelo:** Secano / dry-farmed interior del Maule, suelo franco arenoso con baja concentración de arcillas.

**Notas de Cata:** “Dark red. Sexy dark berries and cherry on the nose, with a hint of violet coming up with air. Deep, supple and weighty but surprisingly fresh, offering spice-accented black raspberry flavor and a touch of candied flowers. Quite suave and well-balanced, finishing with lingering spiciness and very good clarity.” Josh Reynolds – Steve Tanzer International Wine Cellar

**Notas Técnicas:** Vinificación natural, levaduras nativas, sin correcciones, barricas neutrales y botellas recicladas

- Alcohol: 13,9% vol
- pH: 3,21
- Azúcar residual: 2,89 g/l
- Acidez total: 6.4 g/l.
- Bottling: Junio 2011

**Enólogo:** Pilar Miranda & Alvaro Peña

### **Lomas de Cauquenes, Selección de secano, Gran Reserva, Carignan 100%**

**Clima y Suelo:** Clima mediterráneo con lluvias invernales y veranos calurosos con ausencia de precipitaciones. Suelos graníticos con gran aporte de pendiente, de buena porosidad y de baja fertilidad.

**Notas de Cata:** Es un vino de brillantes colores rojo – cereza. En nariz se aprecia su personalidad y carácter entre la madurez de su fruta, la fineza de su guarda en roble francés y sus notas minerales. Este vino posee una rica acidez que lo hace un vino ideal para guarda, su suavidad y gran estructura nos recuerdan la madurez de sus taninos.

**Notas Técnicas:** Viñedos de antigua plantación (más de 70 años) en cabeza bajo condiciones de secano, su rendimiento no supera los 4.000 kg/Há, su vinificación es clásica con una larga maceración pre-fermentativa y finalmente con crianza de 18 meses en barrica francesa.

**Bottling:** Tiene una embotellación clásica, sin filtrar y con un período de guarda pre-venta de tres meses.

**Enólogo:** Felipe Zúñiga Peña

### **Miguel Torres, Cordillera Cariñena, 66% Carignan, 16% Shiraz y 18% Merlot**

**Notas de Cata:** Intenso color rubí bien cubierto. Aroma floral y frutal, sobre fondos tostados provenientes de la barrica. El paladar es amplio, con excelente discurrir. Las notas del aroma se complementan ahora con atisbos de laurel y de menta.

**Recomendación:** Ideal con los patés, el confit de pato, los arroces con carnes o verduras, la charcutería, la ternera asada o a la brasa, los ragouts y las fabadas.

**Notas Técnicas:**

- Grado alcohólico 14%
- pH: 3,5
- Acidez total: 5,4 grs./l (tartárico)
- AR: 2 gr./l
- Bottling: Roble Francés (30% barrica nueva y 70% en barricas de segundo año) durante 9 meses. Fecha de embotellado: Julio 2008

### **Odfjell Organic Orzada, Carignan 100%, 2007**

**Clima y Suelo:** Cauquenes is located into the Maule Valley (36° 08'41''S) 175m above sea level. The soil is deepred clay loam, with high temperatures cooled down by fresh breezes from the Pacific Ocean.

**Notas de Cata:** Deep and intense ruby color with a touch of violet. This wine displays a never ending mix of aromas such as cherry liqueur, liquorice, black fruits and mushrooms, with additional notes of apricots, white peaches, pears and a touch of lychee. Elegant and mature in profile, the palate is juicy and round, showing notes of cassis, vanilla and blackcurrants, with an abundance of ripe tannins and a long and complex finish.

**Notas Técnicas:**

- Alcohol: 13,5%
- pH: 3,48
- Acidez total: 3,37 g/l
- Azúcar residual: 2,52 g/l
- Bottling: November 2007

**Enólogo:** Arnaud Hereu

### **Viña Roja, Lomajes de Viña Roja, Carignan 100%**

**Clima y Suelo:** Mismo señalado en el folleto, procedente de los lomajes de suelos graníticos.

**Notas de Cata:** Vino de color rojo cereza y rubí, brillante y luminoso. De aromas a guindas y rosas salvajes, frutos del bosque, castañas y avellanas tostadas y especiado con notas de vainilla. Destaca su elegante perfume de flores azules, tales como violetas. En el paladar es de gran cuerpo y fresca acidez. Con un paso de boca ligero, vivaz, de gran carácter y un largo y elegante final. De gran potencial de guarda. Se recomienda consumir con carnes rojas, piezas de caza, cocina mediterránea y quesos maduros.

**Notas Técnicas:** Vino de elaboración artesanal dirigido por la tecnología moderna, selección de racimos y granos de uva, fermentación tradicional en pequeños estanques a temperaturas medias entre 22° y 26° C., maceración total de 35 días con los orujos, luego hace su segunda fermentación en barricas de roble americano fabricadas en

Rioja, media parte de primer uso y en ellas se guarda y afina por 20 meses. Luego descansa por 3 meses en estanque para fundir cada particular barrica en un vino pleno de complejidad, y se envasa sin filtración conservando su plenitud de cuerpo y elegancia. Reposa más de un año en la botella, desarrollando una fina y lenta evolución, antes de ser comercializado.

**Bottling:** Abril de 2010

**Enólogo:** M. Piedad Morande D.

### **Viña Gillmore, Hacedor de Mundos, 100% Carignan Old Vines, 2008**

**Descripción:** Hacedor de mundos es la expresión de un sueño, de un artesano y de un territorio que se manifiestan como vinos de profundo carácter. Vinos que nacen de pequeñas producciones de uvas obtenidas de vides de más de cincuenta años ubicadas en un singular rincón del secano que sobreviven solo con las lluvias invernales. El Carácter se expresa en vinos concentrados y elegantes donde su natural acidez les permite soportar una larga evolución en botella.

**Fermentación:** Fue fermentado en estanques de acero utilizando técnicas tradicionales en la que se incluía tres remontajes por día. Se realizó una maceración post fermentativa de 3 semanas para luego ser depositado en barriles de roble francés donde terminó su fermentación maloláctica en un período de 8 meses. Tuvo tres trasiegos durante sus 18 meses de guarda en barricas

**Notas de cata:** A la vista es un rojo cereza profundo. Una nariz de frutos rojos muy intensa, que se acomplexan con notas de tierra húmeda, laurel y tonos de menta. La boca es una expresión mediterránea, donde taninos firmes juegan con su acidez dándole toda la personalidad a este vino.

#### **Notas técnicas:**

- Envejecimiento 18 meses en Roble francés 10% nuevo (primer uso)
- Alcohol 14,8
- pH 3,33
- AT 7,1
- Bottling: Año 2008, 600 Cajas (6 unidades)

**Enólogo:** Andrés Sánchez

## Meli Reserva, 90% Carignan y 10% Cabernet Sauvignon, 2008

**Clima:** Clima en el Peumal. Mediterráneo con estación seca y húmeda semejante, 6 meses secos y 6 meses húmedos. Precipitaciones que superan 700 mm anuales. Temperaturas estivales altas. La diferencia térmica entre el mes más cálido y el mes frío oscila en los 13°C, también la oscilación térmica entre el día y la noche es superior a 13°C.

### Notas de cata:

Color: Rojo rubí profundo.

Nariz: Aromas florales y lavanda con toques a mermelada y notas minerales.

Boca: Fresco y taninos suaves, con notas de frutos negros.

**Origen:** La viña cuenta con 13 hectáreas en el secano costero. Viñas de 60 años de Carignan, en el Valle de Loncomilla.

**Elaboración:** Cosechamos manualmente, los primeros días de mayo, durante las mañanas para aprovechar las bajas temperaturas. Nuestras uvas pasaron por maceración pre-fermentativa fría durante una semana. Luego su fermentación, con levaduras nativas por un lapso de 7 días, fue a temperaturas entre 25 a 28°C. Realizamos maceración post fermentativa una semana más. La fermentación maloláctica se realizó naturalmente en la primavera. Utilizamos sólo cubas pequeñas de 5000 y 10000 litros. Crianza durante un año. Un 30% en barricas usadas y el 70% en las cubas donde se fermentó.

**Bottling:** 01 de abril del 2008

**Enólogo:** Adrian Cerda

## Morandé, Edición Limitada, Carignan 100%, 2007

**Comentarios de degustación:** Vino de color rojo cereza intenso, profundo. En nariz resaltan las notas a frutos rojos sureños, como guinda ácida, murta y maqui, están muy presentes las notas avellana tostada de los bosques del sur, castaña, especies, te de boldo y vainilla. En boca el vino entra fresco y natural, se abre y muestra su complejidad, equilibrio en acidez, dulzor y taninos, largo y persistente en aromas y sensaciones en boca. De gran cuerpo y masculina potencia. Acompaña muy bien a carnes, piezas de caza, estofado y quesos fuertes.

**Viñedos:** Viñedos Santa Elena de Loncomilla, plantado durante los cincuenta, corresponde a un sector de secano enclavado en los cordones de la Cordillera de la Costa Maulina. Es muy modesto por su condición de secano y de suelos muy pobres y erosionados. La topografía es ondulada y la plantación corresponde a lomajes de exposición este. El sistema de conducción originalmente es el de Gobelet o Cabeza, al que en sectores se le ha agregado postación y alambrado para mejorar su arquitectura.

**Vinificación:** La fruta es cosechada manualmente para asegurar su llegada a la bodega en óptimas condiciones. Se recibe la uva en la bodega, se seleccionan racimos y bayas, es despalillada y molida, dejando una porción alta de bayas enteras para dar mayor frutuosidad al vino. Luego se realiza una maceración en frío previa a la fermentación. Se da inicio a la fermentación alcohólica, con una temprana extracción vigorosa que fue seguida por una más apacible para conservar la fruta y otorgar más cuerpo al vino. Posteriormente se realiza una maceración pelicular postfermentativa prolongada. El vino se descubre e ingresa a bodega, realizando la fermentación maloláctica. Se usan barricas nuevas de roble americano, tostado medio, por un período de 20 meses. Se estabiliza en forma natural y no se clarifica, ni filtra. Luego se envasa artesanalmente y se guarda por otros meses.

**Notas Técnicas:**

- Alcohol: 14,5%
- pH: 3,21
- Acidez total: 4,43 g/lit.
- Azúcar residual: 1,71 g/lit.

## Apéndice 2. Ranking de países por potencial de mercado

País	Mercado [mill litros]	Gasto Vino per cap [USD]	PIB per cap (PPP) [USD]	Pob. Urbana (000's)	Puntaje
USA	2165.700	85.893	46860.242	261375.057	0.601
France	1698.400	191.186	33909.529	53398.202	0.490
Switzerland	243.100	484.574	41949.527	5591.372	0.483
China	1809.900	0.785	7544.202	635839.348	0.478
Germany	1745.800	116.737	36081.294	60598.356	0.460
United Kingdom	1195.500	180.393	35059.139	49295.437	0.416
Italy	1530.700	104.114	29479.980	41082.995	0.393
Norway	65.100	267.841	51958.897	3855.657	0.359
Australia	351.700	212.416	39764.361	19168.842	0.327
Canada	380.700	168.368	39171.088	27309.005	0.304
Belgium	227.200	221.880	36273.541	10420.648	0.300
Sweden	190.500	212.125	38203.630	7869.504	0.295
Denmark	157.500	212.261	36442.909	4761.345	0.283
Netherlands	349.500	123.439	40973.324	13799.187	0.274
Finland	59.200	207.030	34918.426	4548.742	0.261
Russia	927.300	55.103	15611.992	102701.802	0.250
Japan	597.200	27.390	33884.834	84875.034	0.246
Austria	151.000	121.691	39761.340	5665.972	0.238
Singapore	5.600	35.220	56694.426	4836.691	0.224
Argentina	871.200	52.720	15901.237	37572.340	0.221
New Zealand	77.500	181.075	27129.734	3709.592	0.220
Ireland	61.500	114.143	39491.564	2842.493	0.219
Spain	473.600	43.813	29830.341	35073.326	0.209
Portugal	331.100	127.603	23262.364	6514.856	0.209
Hong Kong, China	7.400	9.310	45943.698	7069.378	0.171
United Arab Emirates	1.100	1.246	47438.659	3956.473	0.170
Greece	157.800	71.045	28495.953	6868.158	0.169
South Korea	249.600	24.960	29996.835	40235.386	0.169
Taiwan	84.800	31.367	35604.277	18688.141	0.163
Hungary	194.200	103.322	18841.338	6791.244	0.159
Poland	268.100	70.411	18981.111	23187.195	0.155
Uruguay	70.000	144.502	14338.704	3118.595	0.151
Czech Republic	119.700	65.256	24949.937	7656.181	0.147
Brazil	340.300	8.245	11272.962	169097.636	0.145
Slovenia	47.100	51.930	28072.531	1002.440	0.138
Estonia	9.900	102.679	18527.051	930.752	0.131
Israel	16.300	32.456	29601.776	6691.522	0.129
India	11.500	0.037	3408.404	364459.450	0.128

Slovakia	58.200	61.310	22194.541	2974.631	0.125
Croatia	33.800	69.487	17818.611	2546.069	0.111
Chile	215.900	28.352	15039.892	15250.579	0.105
Belarus	213.500	36.591	13873.515	7161.731	0.103
South Africa	256.000	24.622	10518.011	31154.721	0.098
Lithuania	18.000	51.877	17234.995	2180.558	0.096
Latvia	10.900	67.648	14503.576	1517.111	0.095
Romania	224.800	28.678	11895.465	12177.262	0.095
Mexico	40.900	6.017	14405.927	86113.061	0.087
Ukraine	266.800	18.033	6697.695	31252.239	0.082
Venezuela	13.500	41.276	12048.319	27113.033	0.078
Turkey	20.900	0.284	13577.105	52727.824	0.068
Malaysia	3.900	5.196	14744.356	20145.698	0.062
Bulgaria	38.800	8.885	12933.772	5357.409	0.058
Serbia	31.100	16.109	10252.097	5525.249	0.052
Kazakhstan	19.500	5.211	12014.671	9216.730	0.051
Colombia	27.500	3.143	9592.910	34757.809	0.051
Macedonia	12.900	21.581	9868.080	1211.976	0.050
Indonesia	3.200	0.098	4346.686	102959.700	0.048
Peru	28.400	6.129	9357.954	22688.492	0.048
Bosnia-Herzegovina	12.800	25.934	7816.338	1827.955	0.046
Costa Rica	5.800	3.750	11043.180	2988.820	0.043
Thailand	5.800	2.838	9220.742	23141.822	0.042
Tunisia	21.400	1.803	9454.138	6980.052	0.040
Azerbaijan	8.800	1.812	10062.780	4639.452	0.039
Algeria	18.700	3.012	6965.866	23555.012	0.036
Nigeria	18.300	0.262	2436.552	78817.824	0.036
Dominican Republic	5.000	2.797	8859.646	7074.135	0.036
Egypt	1.400	0.410	6417.279	36663.956	0.035
Ecuador	3.900	0.690	7827.825	9221.950	0.031
Philippines	8.600	2.137	3920.148	45781.142	0.031
Morocco	31.400	1.590	4793.980	18858.564	0.028
Vietnam	8.800	1.740	3142.973	27045.750	0.022
Georgia	16.900	0.729	5074.007	2225.480	0.021
Uzbekistan	37.500	3.612	3048.296	10074.730	0.021
Guatemala	3.400	1.078	4906.532	7110.506	0.021
Bolivia	2.300	0.688	4603.528	6674.988	0.019
Kenya	19.000	7.948	1675.918	9063.520	0.016
Cameroon	7.000	4.498	2181.237	11655.122	0.015

### Apéndice 3. Ranking de países según solidez de las instituciones

País	Ranking Ease of Doing Business	Global Competitiveness	Índice percepción de corrupción	Puntaje
USA	4	5.23	7.136	0.8792146
France	29	5.6	7.005	0.83695383
Switzerland	26	5.98	8.802	0.91956646
China	91	5.09	3.636	0.56468509
Germany	19	5.85	8.046	0.90497578
United Kingdom	7	5.29	7.775	0.89568631
Italy	87	4.38	3.907	0.54706216
Norway	6	5.73	8.990	0.95831295
Australia	15	5.63	8.844	0.92838794
Canada	13	5.74	8.672	0.93292784
Belgium	28	5.43	7.487	0.84606272
Sweden	14	5.96	9.298	0.96144247
Denmark	5	5.98	9.392	0.98574202
Netherlands	31	5.71	8.894	0.89779925
Finland	11	6.04	9.404	0.97553842
Russia	120	4.43	2.449	0.4287407
Japan	20	5.27	8.041	0.8737417
Austria	32	5.7	7.787	0.85992808
Singapore	1	5.99	9.167	0.98813733
Argentina	113	4.11	2.996	0.44601773
New Zealand	3	5.58	9.463	0.97263254
Ireland	10	5.06	7.536	0.86990425
Spain	44	5.06	6.230	0.75164942
Portugal	30	5.05	6.098	0.77860657
Hong Kong, China	2	5.9	8.390	0.95677288
United Arab Emirates	33	5.75	6.823	0.82958899
Greece	100	4.49	3.389	0.50672651
South Korea	8	5.4	5.356	0.82220909
Taiwan	25	5.47	6.136	0.81199395
Hungary	51	4.48	4.555	0.6539458
Poland	62	4.3	5.482	0.64953483
Uruguay	90	4.64	7.044	0.65266759
Czech Republic	64	4.78	4.368	0.63352784
Brazil	126	4.04	3.774	0.43782883
Slovenia	37	5.18	5.870	0.76204375
Estonia	24	5.1	6.354	0.80276549
Israel	34	4.88	5.807	0.75190619

India	132	4.18	3.099	0.40982257
Slovakia	48	4.61	3.972	0.64867294
Croatia	80	4.62	4.034	0.57883877
Chile	39	5.14	7.214	0.79812671
Belarus	69	3	2.418	0.47200358
South Africa	35	4.26	4.080	0.66411226
Lithuania	27	4.68	4.752	0.72434714
Latvia	21	4.45	4.194	0.70880269
Romania	72	4.1	3.612	0.55770804
Mexico	53	4.47	2.971	0.59869221
Ukraine	152	3.96	2.297	0.32826475
Venezuela	177	3.7	1.889	0.24593837
Turkey	71	4.34	4.207	0.59074299
Malaysia	18	5.12	4.307	0.75244667
Bulgaria	59	4.13	3.329	0.57959884
Serbia	92	3.9	3.313	0.49308605
Kazakhstan	47	4.27	2.694	0.5935397
Colombia	42	4.12	3.447	0.62125198
Macedonia	22	4.27	3.943	0.68962473
Indonesia	129	4.3	3.028	0.42030276
Peru	41	4.06	3.386	0.6185957
Bosnia-Herzegovina	125	3.74	3.207	0.40721538
Costa Rica	121	4.44	4.798	0.50145971
Thailand	17	4.86	3.381	0.71242216
Tunisia	46	5.09	3.759	0.67030255
Azerbaijan	66	4.63	2.375	0.55837747
Algeria	148	4.44	2.904	0.38040529
Nigeria	133	3.51	2.449	0.35368516
Dominican Republic	108	3.82	2.590	0.4300319
Egypt	110	4.21	2.862	0.45351959
Ecuador	130	4	2.650	0.39117117
Philippines	136	3.94	2.644	0.37444412
Morocco	94	4.49	3.443	0.5220118
Vietnam	98	4.02	2.864	0.47127077
Georgia	16	4.1	4.133	0.70077361
Uzbekistan	166	3	1.625	0.22762958
Guatemala	97	4.13	2.728	0.47466347
Bolivia	153	3.68	2.763	0.32688269
Kenya	109	3.49	2.243	0.40040303
Cameroon	161	3.68	2.452	0.29894432

## Apéndice 4. Ranking de países ponderando potencialidad de mercado y solidez de las instituciones

País	Puntaje Total
USA	0.71210502
Switzerland	0.65787764
Germany	0.63826033
France	0.62881106
United Kingdom	0.60815612
Norway	0.59893262
Australia	0.56727384
Denmark	0.56426768
Sweden	0.56155368
Canada	0.55541857
Finland	0.54680621
Singapore	0.5297159
Netherlands	0.52334949
New Zealand	0.52087968
Belgium	0.5184719
China	0.51256185
Japan	0.49704592
Austria	0.48695341
Hong Kong, China	0.4853615
Ireland	0.4795976
Italy	0.45487274
Portugal	0.43682788
United Arab Emirates	0.43354584
South Korea	0.42998558
Spain	0.42605569
Taiwan	0.42238458
Estonia	0.39946033
Slovenia	0.38762975
Chile	0.38243835
Israel	0.37809174
Hungary	0.35726059
Poland	0.35280334
Uruguay	0.35149991
Lithuania	0.34739659
Czech Republic	0.34185419
Latvia	0.34054032
Malaysia	0.33824315

Slovakia	0.33461916
South Africa	0.32421026
Russia	0.32146366
Argentina	0.31114705
Thailand	0.31038919
Macedonia	0.30605427
Greece	0.30380746
Croatia	0.29835179
Georgia	0.29314461
Tunisia	0.29189729
Mexico	0.29185479
Romania	0.27989633
Colombia	0.27881794
Turkey	0.27682846
Peru	0.27616434
Kazakhstan	0.26814215
Bulgaria	0.26675145
Brazil	0.26225153
Belarus	0.25085472
Azerbaijan	0.24693016
India	0.24089614
Serbia	0.22854539
Costa Rica	0.22639716
Morocco	0.22571138
Guatemala	0.20227561
Egypt	0.2021788
Vietnam	0.2016427
Indonesia	0.19705484
Dominican Republic	0.19355477
Bosnia-Herzegovina	0.19047251
Ukraine	0.18025382
Ecuador	0.17535768
Algeria	0.17402475
Kenya	0.16995044
Philippines	0.16822374
Nigeria	0.1631245
Venezuela	0.14544827
Bolivia	0.14220338
Cameroon	0.12864666
Uzbekistan	0.10386384

## Apéndice 5. Atributos considerados al evaluar un vino en Inglaterra

	<b>Atributos del vino</b>	<b>BW score</b>	<b>Ranking</b>
<b>1</b>	Graduación alcohólica menor a 13°	-0.421	13
<b>2</b>	Recomendado por mesero(a)	-0.064	7
<b>3</b>	Se complementa con la comida	0.300	2
<b>4</b>	Lo probé anteriormente y me gustó	0.592	1
<b>5</b>	Sugerido en el menú	-0.067	8
<b>6</b>	Sugerido por otro en la mesa	0.225	3
<b>7</b>	Disponible por copa	-0.201	10
<b>8</b>	Probar algo diferente	0.131	4
<b>9</b>	Cepa o varietal	-0.091	9
<b>10</b>	Región	0.063	5
<b>11</b>	Tarjeta de promoción en la mesa	-0.243	11
<b>12</b>	Disponible en media botella	-0.275	12
<b>13</b>	Leí sobre el vino, pero nunca probado	0.052	6

## Apéndice 6. Todo lo que necesitas es Twitter<sup>39</sup>

FT WEEKEND | Saturday October 15 / Sunday October 16 2011

# Entrepreneur

## All you need is Twitter

### Marketing

McCartney's choice of champagne leads to big sales boost for retailer, writes Jonathan Moules

Christmas has come early for a family-owned luxury wine retailer after word slipped out on Twitter that it had been the exclusive supplier of champagne to Sir Paul McCartney's wedding party to Nancy Shevell.

The owners of Wiltshire-based Yapp Brothers did not even realise that their Dumangin Fils Brut Grande Réserve champagne was being drunk by the McCartneys until the company's website was swamped with 300 per cent more traffic than normal and a flurry of orders came in.

It turned out that the bottles had been supplied by a customer of Yapp Brothers. And although the company's name had not been mentioned in press coverage, it was soon trending as a subject on Twitter.

"We had no prior knowledge of it, so we never could have anticipated the demand," said Tom Ashworth, who jointly runs the business with his brother-in-law Jason Yapp.

The story shows the power that social networking sites can have in driving sales for small niche businesses. But it is also an indication of how little power companies have to manage their reputations or



Celebration: Tom Ashworth, co owner of Yapp Brothers

Shaun Curry

engineer sales jackpots like the one Yapp experienced.

Mr Ashworth said he was "delighted" by the reaction Twitter produced, especially as his company had not had to spend a penny.

"It was a nice thing to tell people, but odd because it

was a third-hand endorsement," he said.

About 200m registered Twitter accounts exist today and it has gained media attention recently for its use in revealing the exploits of premiership footballers and its role during

this summer's riots in London. However, many business owners are still unsure about how they can use it.

Penny Power, founder of Ecademy, the business networking website, said Twitter is powerful because it provides a reach that previously would have only been available to companies with big marketing departments.

"There is a real shift in marketing," she said. "When used well, Twitter grows reputations and brands. When used badly, it kills them."

"Large companies cannot understand why they are spending millions of pounds on Facebook and Twitter and not seeing any uptick in sales. Small companies have an advantage because they can still create a relationship with their customer [online]."

### Business Wisdom



'When a door slams in your face, knock again to see if it will open'

Scott Meyer, chief executive of Evidon, which provides privacy-compliance support for those using digital media

<sup>39</sup> Copyright The Financial Times Limited 2012

## Apéndice 7. Estimación de la Inversión

Ítem	Monto [USD]	Observación
Oficina Comercial Londres	\$23,904	51m <sup>2</sup> , London, Queens Park <sup>40</sup>
Anuncios en Wine Spectator	\$75,000	1/6 pag. horizontal, 15 anuncios anuales, 6" x 3.75" <sup>41</sup>
London Wine Fair	\$1,400	Considera un stand de 3m <sup>2</sup> en la feria <sup>42</sup>
Jefe Oficina Comercial	\$144,000	Se considera como referencia un jefe de oficina comercial de ProChile <sup>43</sup>
Asistente Comercial	\$72,000	Se considera como referencia la asignación de un asistente comercial de ProChile <sup>44</sup>
Eventos y catas en Londres, gastos oficina, etc.	\$24,000	Estimación aproximada de 2 mil dólares mensuales en gastos de oficina y otros
Invitar críticos de vino a Chile	\$10,000	Invitar dos críticos connotados al año a conocer el Carignan del Maule
<b>TOTAL</b>	<b>\$350,304</b>	

Con respecto a los montos definidos en la tabla vale la pena revisar algunos de estos:

- La oficina comercial, además de albergar las actividades de back-office que sean necesarias para la organización, también servirá como sala de eventos y atención a clientes. Es por esta razón que una zona Queens Park podría ser algo apropiado teniendo en cuenta su cercanía a London y a algunos barrios culinarios.
- Wine Spectator es la publicación más respetada en el mundo en referencia a nuevas tendencias en vinos. Su publicación impresa llega a 3 millones de suscriptores, de los cuales un 57% posee su propia cava, un 51% compra por caja y 82% de los suscriptores lee cada edición.
- London Wine Fair es la feria más importante de Inglaterra. ProChile destina fondos concursables para fomentar la diversidad de productos en estas ferias al igual como incentivos para realizar estudios y fomentar el emprendimiento exportador. Estos fondos no fueron considerados en el cálculo de la inversión.
- Tanto el gasto relacionado al jefe de la oficina comercial como el asistente fueron calculados a los montos publicados en las ofertas laborales de ProChile (Direcon). Sin embargo, una estructura de remuneración fijo más una parte variable podría cobrar más sentido en profesionales orientados a la venta.

<sup>40</sup> <http://www.workspace.co.uk/london-commercial-property/studios/west-london/canalot-studios/CN.208/>

<sup>41</sup> <http://www.mshanken.com/winespectator/wsm-classified.php>

<sup>42</sup> <http://2013.londonwinefair.com/content/exhibiting/costs-booking/>

<sup>43</sup> <http://www.direcon.gob.cl/pagina/1898>

<sup>44</sup> Ídem

## Referencias

---

- <sup>i</sup> Cohen, d'Hauteville and Sirieix (2009), A cross –cultural comparison of choice criteria for wine in restaurants, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 21 No. 1, pp. 50-63
- <sup>ii</sup> Mueller and Rungie (2009), Is there more information in best-worst choice data? Using the attitude heterogeneity structure to identify consumer segments, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 21 No. 1, pp. 24-40
- <sup>iii</sup> Lacey, Bruwer and Li (2009), The role of perceived risk in wine purchase decisions in restaurants, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 21 No. 2, pp. 99-117
- <sup>iv</sup> Gil, Ruiz y Berenguer (2008), Qualitative and Quantitative Engineering Criteria of Restaurant Wine Lists, *Journal of Wine Research*, Vol. 19, No. 1, pp. 19-31
- <sup>v</sup> Armstrong y Kotler (2006), *Marketing: an Introduction*, 8<sup>th</sup> edition.
- <sup>vi</sup> Kenneth S. Anderson & G. Eddy Birrer, Creating a sustainable competitive advantage: A resource-based analysis of the Gonzaga University men's basketball program, *Journal of Sport Administration & Supervision*, Vol. 3, No. 1, September 2011
- <sup>vii</sup> Heslop, Cray and Armenakyan (2010), Cue incongruity in wine personality formation and purchasing, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 21 No. 3, pp. 288-307
- <sup>viii</sup> Thach (2009), Wine 2.0 – The next phase of wine marketing? Exploring US winery adoption of wine 2.0 components, *Journal of Wine research*, Vol. 20, No. 2, pp. 143-157