



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS ECONÓMICO, INSTITUCIONAL Y SOCIAL DEL MERCADO VITIVINÍCOLA
CHINO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN**

PABLO ANDRÉS MORENA CORVALÁN

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GERARDO DÍAZ RODENAS
CLAUDIO MORÁN OVALLE**

SANTIAGO DE CHILE

2016

ANÁLISIS ECONÓMICO, INSTITUCIONAL Y SOCIAL DEL MERCADO VITIVINÍCOLA CHINO

La necesidad de crecimiento y diversificación de la matriz exportadora ha llevado a las viñas chilenas a crear planes de expansión más allá de los típicos mercados vitivinícolas de Estados Unidos y de Europa. Bajo este contexto, los mercados emergentes parecen ser la mejor opción para las bodegas nacionales, presentando un alto potencial de crecimiento y rentabilidad. En este sentido, China es considerada el ícono de los *mercados emergentes*. Durante los últimos 20 años, el consumo de vino importado en China paso desde los 170 millones de litros en el año 2009 a 300 millones de litros durante el año 2015 con una tasa de crecimiento promedio de 9% anual.

China es un país de 1.357 millones de habitantes donde conviven enormes mega ciudades como Shanghai, con una población de 24,15 millones de habitantes y un ingreso per cápita de Usd 14.100 y ciudades como Nanyang cuya población es de 11,71 millones de habitantes y su ingreso per cápita es de Usd 3.864. Este hecho es la principal razón de por qué las viñas nacionales deben adoptar diferentes estrategias de penetración y/o expansión en China, dependiendo del mercado o ciudad al cual se desea llegar.

Esta tesis analizó el mercado vitivinícola de la ciudad de Chongqing desde el punto de vista económico, institucional y social, haciendo uso del modelo de análisis cualitativo de mercados emergentes propuesto por Tarun Khanna y Krishna Palepu. El modelo se basa en 5 dimensiones que contextualizan el macro y micro entorno en el cual las viñas nacionales se desenvolverán y los cuales determinan, en cierta medida, el potencial de rentabilidad de un negocio.

Los principales resultados obtenidos en este trabajo mostraron que Chongqing se caracteriza por un bajo desarrollo institucional y elevadas barreras económicas y sociales para realizar negocios. Se apreció una fuerte influencia del guanxi en las relaciones sociales y un desarrollo medio de servicios logísticos y de distribución, mostrando insuficiencias en la trazabilidad de los productos. La ciudad presentó una escasa cultura vitivinícola y un pobre conocimiento de los vinos importados. La publicidad y el marketing no son fáciles de realizar y los canales de entrega de información son mayoritariamente informales. Chongqing, comparada con Shanghai, carece de recursos humanos capaces de liderar y trabajar con o en empresas internacionales, posee poca claridad de leyes relacionadas con compensaciones, salarios y sindicatos. Finalmente, el mercado financiero es prácticamente inexistente para empresas multinacionales.

La conclusión global del trabajo y su recomendación para las viñas nacionales que deseen introducir sus vinos en el mercado de Chongqing es enfocarse en la segmentación, posicionamiento de marca y distribución de los productos, a través de una correcta comunicación y educación del consumidor. Una confiable y leal red de distribución asegurará un amplio acceso a los consumidores de la ciudad, una mayor cobertura geográfica en zonas rurales y zonas urbanas y una disminución de los costos de transacción, dando cabida a márgenes más holgados o precios más competitivos. El posicionamiento de la marca, a través de una correcta estrategia de comunicación y educación del consumidor, sentará las bases para la fidelización y la diferenciación del producto, creando una ventaja competitiva a largo plazo.

DEDICATORIA

A mi amada esposa Paz Gutiérrez.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1. Introducción.	6
1.1 Justificación del Tema.	6
1.2 Objetivos.	7
1.3 Marco Teórico.	7
1.4 Metodología.	8
Capítulo 2. Descripción del modelo para analizar los mercados emergentes.	10
2.1 ¿Qué son los mercado emergente?	10
2.2 ¿Aún es válida esta definición para China?	12
2.3 Modelo para analizar los mercados emergentes.	13
2.4 ¿Este modelo aún es válido en la actualidad?	15
Capítulo 3. Descripción de la industria vitivinícola.	16
3.1 Descripción macro económica e institucional de Chile.	16
3.2 La industria vitivinícola en Chile.	16
3.2.1 <i>Evolución y tendencia</i>	19
3.3 Descripción macro económica e institucional de China. Nuevo plan de desarrollo.	21
3.4 La industria vitivinícola en China.	21
3.4.1 <i>Evolución y tendencia</i>	24
Capítulo 4. Aplicación del modelo al mercado vitivinícola chino.	27
4.1 Validación y vigencia del modelo para el mercado vitivinícola chino.....	27
4.2 Descripción geográfica-económica de la ciudad donde se aplicará el modelo. ...	28
4.3 Aplicación de las 5 dimensiones del modelo a la ciudad de Chongqing y su industria del vino.	30
4.4 Conclusiones del modelo y su cuantificación.	37
4.4.1 <i>Cuantificación del modelo</i>	38
Capítulo 5. Lecciones aprendidas, tendencias futuras, oportunidades de negocios y estrategia recomendada.	41
5.1 Tendencias futuras y oportunidades de negocios.	42
5.2 Estrategia recomendada.	44

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones.	48
7. Bibliografía.....	51
8. Anexos.	53

Capítulo 1. Introducción.

1.1 Justificación del Tema.

En un mundo donde la competencia se hace cada vez más intensa, donde los mercados tradicionales presentan bajo crecimiento económico y las oportunidades de negocios se ven estrechas, es indispensable pensar en la búsqueda de nuevos mercados para mantener e incrementar los beneficios económicos. Bajo este contexto, los mercados emergentes parecen ser la mejor opción, presentando un alto potencial de crecimiento y rentabilidad. No obstante, satisfacer a estos mercados no es tarea fácil. Estos mercados necesitan planes de negocios y estrategias de penetración distintas a los mercados desarrollados.

En el caso del mercado vitivinícola en China, éste presenta una heterogeneidad entre provincias caracterizadas principalmente por el grado de desarrollo económico, institucional y social de cada ciudad. Ciudades como Shanghai, Beijing y Shenzhen poseen comportamientos de mercados desarrollados, con una institucionalidad establecida, leyes claras y transparentes, donde los oferentes y demandantes de productos o servicios no encuentran grandes distorsiones para realizar transacciones. Por el contrario, ciudades como Chongqing, Nanyang y Linyi presentan comportamientos de mercados emergentes, donde se destaca una pobre infraestructura vial, falta de instituciones que faciliten las transacciones comerciales y reglas del juego poco claras. No obstante, estos mercados emergentes presentan una elevada tasa de crecimiento y un gran potencial para el consumo de vino chileno. Según las expectativas y proyecciones realizadas por el autor, en los próximos 7 años estas ciudades emergentes alcanzarán ingresos per cápita cercanos a los Usd 11.000, prácticamente duplicando su actual nivel.

De acuerdo a las estimaciones realizadas en esta tesis, existe una relación positiva entre el aumento del ingreso per cápita de la población y el consumo de vino importado chileno. En el año 2007, Chile exportaba cerca de 500.000 cajas de vino embotellado a China, durante ese mismo año, China poseía un ingreso per cápita de Usd 2.800. En el año 2014, el volumen exportado al mercado chino ascendió a 3.500.000 cajas de vino y, el ingreso per cápita de la población, bordeó los Usd 8.000. Por lo tanto, las viñas chilenas deberían enfocar sus recursos y esfuerzos en desarrollar aquellas ciudades chinas que presentan características de mercados emergentes, donde la tasa de crecimiento del ingreso per cápita, urbanización y clase media es mayor.

En este sentido esta tesis busca determinar los principales puntos críticos que deben considerar las viñas chilenas al momento de competir en las ciudades chinas que presentan características de mercados emergentes, específicamente en la ciudad de Chongqing.

1.2 Objetivos.

El objetivo general de esta tesis es exponer los aspectos económicos, institucionales y sociales claves que las viñas chilenas deben considerar para analizar el potencial de rentabilidad y las oportunidades de negocios en el mercado vitivinícola emergente chino. Se utilizará la ciudad de Chongqing a modo de ejemplo.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Exponer los principales “vacíos” económicos, institucionales y sociales que presenta el mercado vitivinícola chino.
- Identificar y explicar las principales características del mercado vitivinícola en China, específicamente en la ciudad de Chongqing.
- Identificar oportunidades de negocios creadas a partir de los “vacíos” económicos, institucionales y sociales existentes en el mercado vitivinícola de la ciudad de Chongqing.

1.3 Marco Teórico.

No hay duda que la industria del vino está cada vez más competitiva y globalizada. Países como Sudáfrica, Argentina, Chile y Australia han buscado nuevos mercados que ayuden a diversificar su matriz exportadora, disminuyendo los riesgos de dependencia y aumentando el volumen de ventas. Al mismo tiempo, las grandes bodegas de Francia, España e Italia han visto como el mercado Europeo se ha contraído, viendo mermada su capacidad de crecimiento y rentabilidad.

En este sentido, podemos decir que la industria vitivinícola internacional está enfocada en los mercados emergentes. En los primeros 6 meses del 2009, la FTSE International Emerging Market Index fue de 41,1 puntos porcentuales, mientras que la FTSE All World Developed Market Index fue tan sólo de 7,2 puntos porcentuales. China, India y Brasil han reportado un fuerte y significativo crecimiento durante este periodo mientras los mercados desarrollados luchaban para recuperarse de la crisis financiera del 2008.¹

Al mismo tiempo, tal como lo expresó Thomas Friedman en su columna “It is a flat world, after all” publicado en el New York Time Magazine en el año 2005, hemos visto como la globalización de los mercados, la movilización de capitales, tecnología y el derribo de las barreras al comercio internacional han hecho que los países converjan hacia una estandarización en los sistemas productivos y de intercambio. El offshoring de servicios profesionales y la fácil conectividad entre las personas de distintas naciones hacen que el “catching up” o “proceso de actualización” de los países emergentes hacia los países desarrollados sea más rápido y eficiente.²

¹ David Oakley, “Emerging Market Equities Outperform West”, Financial Time, June 7, 2009.

² Tarun Khanna y Krishna G. Palepu . The Nature of Institutional Voids in Emerging Market en “Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution”. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, 2010.

Sin embargo, podemos señalar que la liberalización del comercio internacional y la mayor movilización de capitales no aseguran ni garantizan que los mercados emergentes tendrán un desempeño similar a los mercados desarrollados. El principal motivo de esta divergencia es el contexto económico, institucional y social que presentan los países emergentes. La mayoría de los mercados emergentes poseen “vacíos” económicos, institucionales y sociales a través de la ausencia de intermediarios especializados, sistemas de regulación de mercado y sistemas legales que obliguen al cumplimiento de contratos.³ En este sentido, competir en los mercados emergentes no es fácil. Muchas vitivinícolas multinacionales han fracasado al entrar en mercados emergentes o, simplemente no han obtenido los resultados esperados, ya que se empeñan en ser inflexibles en políticas de precios, productos y procesos. Por esta razón, es de vital importancia conocer y comprender el desarrollo y evolución de los mercados emergentes antes de entrar a competir en ellos.

Para competir en el mercado emergente chino, las compañías deben construir modelos de negocios que faciliten el encuentro entre oferentes y demandantes de sus productos, así como llenar los vacíos económicos, institucionales y sociales que presentan estos mercados. En el caso de China, algunos de estos vacíos son: la falta de información del mercado con relación a las preferencias, gustos y comportamiento de los consumidores, una adecuada cadena logística que permita integrar de principio a fin proveedores, productores, distribuidores y consumidores y el poco acceso que tiene la población rural a créditos y medios de pago confiables.

Precisamente son estas “fallas de mercados” las que caracterizan un país y determinan, en cierta medida, el éxito o fracaso de un negocio. Es de vital importancia conocer el funcionamiento del mercado emergente al cual se desea acceder y customizar o adaptar el plan de negocio de la compañía al particular contexto económico, institucional y social del país.

1.4 Metodología.

La metodología de esta tesis se basa principalmente en la aplicación del modelo de evaluación de mercados emergentes, desde un punto de vista económico, institucional y social, propuesta por 2 profesores de la Universidad de Harvard, Tarun Khanna y Krishna Palepu. Este modelo fue expuesto en un artículo publicado por la Harvard Business Review en Junio del año 2005.

Esta metodología analiza 5 dimensiones de los mercados emergentes: sistema político y social, apertura económica y capacidad de recepción del consumidor, mercado para el producto o servicio que se quiere tranzar, el mercado laboral y el mercado financiero. Cada dimensión es evaluada en profundidad con el propósito de: describir en forma general la situación económica, institucional y social del país, sector o ciudad en cuestión; identificar fallas o “vacíos” económicos, institucionales y sociales que impiden o dificultan la transacción de bienes o servicios, determinando, en cierta medida, el potencial de rentabilidad de un negocio y, por último; identificar posibles oportunidades

³ Tarun Khanna, Krishna G. Palepu y Jayant Sinha, Strategies That Fit Emerging Markets. Harvard Business Review. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, Junio, 2005.

y/o ventajas que las empresas pueden obtener a partir de estas fallas o vacíos encontrados.

A su vez, se revisará la literatura disponible en papers económicos, de marketing, financieros y específicos del área vitivinícola china. Se usarán fuentes online, reportes gubernamentales, experiencias obtenidas durante el Study Tour Global MBA, cátedras presenciadas e información recopilada en la Universidad de Chile y en la Sungkyunkwan University en Seúl.

Capítulo 2. Descripción del modelo para analizar los mercados emergentes.

En este capítulo se expondrán los principales factores a considerar en el análisis y evaluación de los mercados emergentes, tomando en cuenta el contexto institucional, económico y social como las variables de mayor importancia para dicha evaluación. La metodología a emplear viene dada principalmente por 2 profesores de la Universidad de Harvard, Tarun Khanna y Krishna Palepu, los cuales expusieron este modelo de evaluación en un artículo publicado por la Harvard Business Review en Junio del año 2005.⁴

2.1 ¿Qué son los mercado emergente?

El término *mercados emergentes* fue acuñado por un grupo de economistas en el International Finance Corporation (IFC) en 1981, cuando el grupo estaba proponiendo la creación del primer fondo de inversión en países en vías de desarrollo⁵. Los mercados emergentes pueden ser definidos como aquellos mercados que presentan una falta de instituciones o intermediarios que ayudan y soportan el intercambio de bienes y servicios entre oferentes y demandantes. Idealmente, toda economía debería proveer un rango de instituciones que faciliten el funcionamiento del mercado, pero en los mercados emergentes no existen tales instituciones o existe un número limitado de ellas. Son precisamente estos “vacíos institucionales” y/o falta de intermediarios los que hacen que un mercado emergente posea mayores costos de transacción y mayores trabas operacionales.

En este sentido, podemos catalogar a los distintos intermediarios que actúan en la economía dependiendo de la tarea específica que realizan. Estos intermediarios ayudan a resolver problemas surgidos principalmente de la carencia de información o asimetría de información entre oferentes y demandantes y los conflictos de interés entre consumidores y empresas⁶. Los autores identificaron 5 áreas que presentan carencias o simplemente no están presentes en los mercados emergentes:

- **Evaluación de credibilidad:** en este caso, encontramos a empresas que validan la información y calidad del desempeño de otras compañías. Esta información puede ser financiera, del producto o servicio prestado, cumplimiento con el marco regulatorio del país, etc.

⁴ Tarun Khanna, Krishna G. Palepu y Jayant Sinha, *Strategies That Fit Emerging Markets*. Harvard Business Review. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, Junio, 2005.

⁵ Tarun Khanna y Krishna G. Palepu . *Exploiting Institutional Voids as Business Opportunities* en “Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution”. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, 2010.

⁶ Tarun Khanna y Krishna G. Palepu . *Exploiting Institutional Voids as Business Opportunities* en “Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution”. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, 2010.

- **Análisis de información:** estas empresas intermediarias buscan y generan información que faciliten las decisiones de negocios. Usualmente utilizan sistemas de data mining u otros. En este ámbito, encontramos compañías consultoras y de investigación de mercado. Cuando estas empresas intermediarias no se encuentran en el mercado objetivo, la búsqueda de información con relación a preferencias y gustos de los consumidores, tendencias de crecimiento, evolución de la vida de un producto, etc. es mucho más complicada de determinar.
- **Cadena de distribución:** esas compañías son fundamentales para que el mercado funcione. Hacen que el encuentro entre productores y consumidores sea más eficiente, a un menor costo y además agregan valor en otras áreas de servicios como logística, almacenamiento, alcance geográfico, etc.
- **Facilitador de transacciones:** son proveedores de plataformas de transacción, pago online, IT, etc. Empresas como Amazon, Laborum, LinkedIn ayudan a disminuir costos de transacción, los tiempos de búsqueda de información y, al mismo tiempo, hacen más eficiente el mercado.
- **Regulación y contratos:** finalmente encontramos a los intermediarios que crean, regulan y obligan el cumplimiento de contratos y acuerdos. Usualmente estas empresas ayudan y complementan el marco regulatorio de un país, por ejemplo SERNAC.

En resumen, podemos decir que los mercados emergentes presentan una organización institucional, económica y social distinta a los mercados desarrollados donde su característica más sobresaliente es la falta de compañías intermediarias que sustenten el intercambio de información, bienes y servicios entre los oferentes y demandantes, creando, de esta forma, trabas operacionales y elevando los costos de transacción.

2.2 ¿Aún es válida esta definición para China?

China durante los años 1995 a 2005 se convirtió en el ícono de los mercados emergentes. En este periodo, el país presentó un crecimiento del GNI per cápita⁷ desde Usd 540 en el año 1995 hasta Usd 1.750 en el año 2005, observando una tasa promedio de crecimiento del GDP⁸ de 9,3% donde el pick de crecimiento fue alcanzado en el año 2005⁹ con un 11,35%. Complementando esta información, destacamos el gran aumento que tuvo la tasa de alfabetización en el país, donde en el año 1982 sólo el 65% de los hombres y mujeres mayores de 15 años alcanzaban el estándar mínimo solicitado. Esta ratio se elevó a 95,12% para el año 2010¹⁰.

Actualmente y, gracias a este enorme crecimiento económico experimentado durante los últimos 20 años, China se transformó de un país pobre a un país híbrido donde conviven enormes mega ciudades como Shanghai, con una población de 24,15 millones de habitantes y un ingreso per cápita de Usd 14.100¹¹ y ciudades como Nanyang cuya población es de 11,71 millones de habitantes y su ingreso per cápita es de Usd 3.864. En este sentido, podemos decir que:

- I. Ciudades como Shanghai, Beijing, Guangzhou y Shenzhen poseen características de mercados maduros, como Europa y Estados Unidos, donde existen una gran cantidad y variedad de empresas intermediarias que soportan y ayudan el intercambio de información, bienes y servicios, haciendo eficiente las transacciones comerciales.
- II. Ciudades como Nanyang, Linyi, Handan y Baoding presentan características de mercados emergentes, donde se destacan un pobre desarrollo de capital humano especializado, escasa capacidad de distribución (retail), poco acceso al crédito y reglas del juego poco clara y ambiguas.
- III. No obstante, estas ciudades llamadas “*mercados emergentes*” tienen un gran potencial de crecimiento; una población que va en aumento (estas 4 ciudades poseen en total 42,26 millones de habitantes¹²), altas tasas de urbanización y un fuerte incremento del ingreso per cápita.

Por lo tanto y, dada las características de las ciudades y mercados en China, podemos concluir que China no es uniforme u homogéneo. El país está conformado por hubs económicos que poseen características únicas y distintas donde destacamos diferencias geográficas, demográficas, culturales, organizacionales, económicas, de lenguaje o dialecto, entre otras. Bajo este contexto, podemos decir que China posee una mezcla de mercados, algunas ciudades de comportan como mercados maduros y

⁷ Gross National Income per Cápita.

⁸ Gross Domestic Product.

⁹ Banco Mundial. Datos, China. [En Línea] <http://datos.bancomundial.org/pais/china>. 2015. [Consulta: 25/11/2015].

¹⁰ Según la definición del Banco Mundial, se entiende alfabetización como una mínima comprensión en lectura y escritura de párrafos usados diariamente.

¹¹ Medidos en dólares americanos del 2013. Esta cifra no representa el PPP (Poder de Paridad de Compra) de la ciudad, el cual es más alto.

¹² Cifras actualizadas al año 2013.

otras se comportan como mercados emergentes. En este sentido, ¿es correcto aplicar la misma estrategia de negocio para Shanghai y para Baoding?, ¿cómo podemos identificar y caracterizar estas diferencias?, ¿cómo hacemos para que nuestra estrategia calce con las necesidades y requerimientos de estos nuevos mercados? Estas preguntas se tratan de responder en las secciones siguientes.

2.3 Modelo para analizar los mercados emergentes.

Muchas compañías han fracasado o no han obtenido los resultados esperados al momento de escoger un país para iniciar su expansión internacional o iniciar el lanzamiento de un nuevo producto en un mercado foráneo debido principalmente porque subestiman el verdadero potencial del mercado objetivo, poniendo su foco en variables muy generales como el crecimiento del PIB, PIB per cápita, poder de compra de los consumidores, inflación o tipo de cambio. Otras empresas, con mayores recursos, utilizan el análisis de portafolio por país o las evaluaciones de riesgo político para aceptar o descartar un mercado o negocio. En Diciembre 2004, McKinsey Global Survey of Business Executives entrevistó a 9.750 senior manager para saber cuáles son sus prioridades y preocupaciones al momento de escoger un nuevo mercado. 61% de los encuestados dijo que el tamaño del mercado y el potencial de crecimiento son los principales factores a considerar al momento de iniciar negocios en un nuevo país. El 17% comentó que la estabilidad política y económica son los factores más importantes al momento de tomar esta decisión y sólo el 13% dijo que las condiciones estructurales del país determinan esta decisión¹³.

El subestimar el potencial del mercado al cual se desea acceder es el resultado de la aplicación, por parte de los ejecutivos de las empresas, de modelos de análisis de negocios hechos acorde a la realidad de economías desarrolladas, con lo cual omiten una serie de factores que caracterizan a los mercados emergentes. En otras palabras, replican el modelo de negocios que fue exitoso en los mercados desarrollados y olvidan adaptar o customizar su estrategia acorde a la realidad del mercado emergente.

A continuación se realizará una descripción del modelo propuesto por Tarun Khanna y Krishna Palepu para analizar y evaluar los mercados emergentes. Este modelo de análisis posee 5 dimensiones a ser evaluadas:

- **Sistema político y social:** el sistema político y social de un país determina el macro contexto en el cual se desarrollará un negocio. Al mismo tiempo, guía los objetivos económicos y sociales de un país, poniendo énfasis en ciertas áreas claves de desarrollo. En esta dimensión, se analizarán factores cómo la religión y el poder que esta posee en la estructura social del país. Cantidad de etnias o comunidades existentes, poder de las organizaciones no gubernamentales, asociaciones y sindicatos, burocracias para realizar trámites o conseguir permisos, corrupción, valores sociales, libertad de pensamiento y opinión, etc.

¹³ Tarun Khanna, Krishna G. Palepu y Jayant Sinha, Strategies That Fit Emerging Markets. Harvard Business Review. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, Junio, 2005.

- **Apertura económica y capacidad de recepción del consumidor:** en este sentido, se debe distinguir entre apertura económica de un país (comercialización de bienes, servicios y FDI) y la apertura “mental” o “cultural” que posee la población a ideas nuevas, influencia cultural extranjera, etc. En esta sección se analizarán factores como restricciones puestas por el gobierno a la inversión extranjera, facilidad de realizar fusiones o adquisiciones de compañías por parte de empresas foráneas, manejo o libertad del tipo de cambio, aceptación a la diversidad y la confianza que tienen los ciudadanos a personas de otras nacionalidades, tarifas arancelarias, firma de Tratados de Libre Comercio, etc.
- **Mercado para el producto o servicio que se quiere introducir:** este es un punto clave en la evaluación de nuevos mercados. Aquí destacamos la obtención de bases de datos confiables con relación a comportamiento del consumidor, gustos y preferencias, acceso de los consumidores a información de productos/servicios, acceso a materias primas, calidad de la cadena de abastecimiento y logística, distribuidores, retailers, etc.
- **Mercado laboral:** el desarrollo del mercado laboral es un factor muy importante a considerar. En este ámbito, se evalúan factores como cobertura y calidad de la educación, manejo de idiomas extranjeros, estructura de salarios y compensaciones (stock option por ejemplo), movilidad laboral, información confiable para contratar a futuros ejecutivos, regulación con relación a despidos, horas trabajadas, edad mínima, etc.
- **Mercado financiero:** para que un negocio sea exitoso en un país extranjero, debemos considerar 2 ámbitos dentro del mercado financiero. El primero es el acceso al crédito y capital que poseen las empresas, donde destacamos la efectividad y confianza que tienen las empresas en los bancos, mercado de capitales, compañías de seguros u otros fondos de inversión. El acceso a información confiable que describa el real riesgo financiero de las empresas, el uso de prácticas internacionales de contabilidad, sistemas tributarios, etc. Por otra parte, tenemos el acceso y cobertura a crédito de los consumidores, facilidad y alcance en las formas de pago, información confiable del riesgo crediticio de los consumidores, etc.

2.4 ¿Este modelo aún es válido en la actualidad?

Si bien este modelo fue creado en el año 2005 para analizar y describir el contexto económico, institucional y social de los países que en ese momento se consideraban emergentes, podemos decir que el modelo aún es válido en la actualidad por 2 razones:

- I. Los mercados emergentes no han desaparecido y no lo harán, por lo menos en el corto y mediano plazo. La razón de esto es que, como en todo orden de cosas, existe una evolución natural, desde un mercado emergente hacia un mercado maduro y desarrollado. De la misma manera, los *mercados subdesarrollados o pobres*¹⁴ evolucionarán de su estado actual hasta convertirse en mercados emergentes. Por lo tanto, podemos sostener que, en la actualidad, existe un gran número de países, ciudades o industrias donde se pueda aplicar el modelo propuesto.
- II. La definición de mercado emergente que se encuentra explícita en el modelo propuesto describe, en mejor medida que otros modelos o métodos, las características propias y los factores más importantes que poseen estos mercados. Las 5 dimensiones que considera el modelo de análisis engloba los aspectos políticos, económicos, institucionales y culturales que determinan, en gran medida, si un país, ciudad o industria se puede o no se puede considerar emergente. En este sentido, podemos agregar que en países desarrollados o en vías de desarrollo también existen mercados que presentan características de mercados emergentes, por ejemplo el mercado de capitales en Chile.

En conclusión, el modelo que se utilizará en esta tesis aún es válido en la actualidad ya que existen mercados emergentes a los cuales analizar y las características de los mercados emergentes, descritas en el modelo, no han cambiado y siguen determinando, en gran medida, si un negocio es factible y rentable.

¹⁴ Tenemos el caso de África, algunas ciudades y provincias de China, India, Laos, Cambodia, Rusia, Bolivia, Medio Oriente, por nombrar algunas.

Capítulo 3. Descripción de la industria vitivinícola.

En este capítulo se realizará una descripción de la industria vitivinícola de Chile y China. El foco de esta descripción será, desde el punto de vista del mercado chileno, la actual estrategia de desarrollo para potenciar las exportaciones de vino embotellado en el mundo, las principales compañías que marcan la pauta a nivel nacional, volúmenes exportados, países de destino y la importancia que posee el aumento del ingreso per cápita en China para las exportaciones de vino chileno. Desde el punto de vista del mercado chino, el énfasis estará en la descripción de los productores internos, análisis y descripción del consumidor chino y en la descripción de los principales países participando en este mercado. A su vez, se realizará una descripción de los volúmenes exportados desde Chile a China, asociando estos volúmenes a la tasa de urbanización del país.

3.1 Descripción macro económica e institucional de Chile.

Chile está ubicado al sur oeste de América del Sur. Tiene una población de 17,76 millones de habitantes¹⁵ y desde el año 1990 goza de una estable democracia. Chile posee una economía abierta e integrada al mundo, donde destacamos la inversión extranjera directa, la cual alcanzó los Usd 23.000 millones en el año 2014 representando un 9,1% del PIB, y 18 Tratados de Libre Comercio firmados y en vigencia. El país se caracteriza por la exportación de commodities y recursos naturales, donde el refinado de cobre, los derivados de cobre y sus concentrados, la fruta, madera, el vino con denominación de origen y el salmón ocupan los primeros lugares del ranking¹⁶. Con relación a la estabilidad financiera, se destaca una inflación de 4,6% anual en su medida IPC, donde la fuerte depreciación del peso (16% nominal en el año 2015) ha sido la principal razón de este fenómeno¹⁷. A su vez, el escenario internacional se ve desfavorable para la economía chilena, principalmente por el menor crecimiento de China y, en general, de las economías emergentes lo cual repercute fuertemente en las exportaciones de materias primas.

3.2 La industria vitivinícola en Chile.

La industria vitivinícola chilena está 100% enfocada en desarrollar los mercados internacionales. En este sentido, podemos decir que los esfuerzos conjuntos entre las bodegas nacionales, Prochile y Wines of Chile para potenciar y posicionar la oferta exportadora chilena en los mercados mundiales han dado frutos. A continuación se realizará una descripción de la estructura de la industria vitivinícola en Chile, identificando los principales actores participantes según volumen exportado, mercados de exportación y precios promedios de venta en el extranjero.

¹⁵ Banco Mundial. Datos, Chile. [En Línea] <http://datos.bancomundial.org/pais/chile>. 2015. [Consulta: 18/10/2015].

¹⁶ Servicio Nacional de Aduana. Estadísticas, Informe Mensual de Comercio Exterior. [En Línea] <https://www.aduana.cl/exportaciones/aduana/2007-04-16/165951.html>. Noviembre, 2015. [Consulta: 18/10/2015].

¹⁷ Banco Central De Chile. Informe de Política Monetaria, Septiembre 2015.

Los principales actores de la industria vitivinícola chilena se describen en la tabla 1. En ella podemos apreciar que Viña Concha y Toro es la compañía número 1 del mercado. Su volumen y valor exportado prácticamente duplica a la Viña San Pedro, empresa ubicada en segundo lugar.

Tabla 1

RNK	País	Enero - Agosto 2015			Variación % 2014/2015		
		Volumen (Cajas 9 L.)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/Cajas 9 L.)	Volumen (Cajas 9 L.)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/Cajas 9 L.)
1	VINA CONCHA Y TORO S.A.	7.718.901	203.743.776	26	10,07	1,47	-7,81
2	VINA SAN PEDRO S.A.	4.663.152	110.751.864	24	3,5	-1,98	-5,3
3	VINA CONO SUR LTDA.	1.883.828	50.937.920	27	4,17	-1,48	-5,43
4	VINA LUIS FELIPE EDWARDS	1.672.634	41.022.428	25	13,47	-0,56	-12,36
5	VINA SANTA RITA S.A.	1.041.081	37.170.816	36	6,52	-3,12	-9,06
6	VINA SANTA CAROLINA S.A.	1.189.139	28.118.144	24	2,62	-0,73	-3,27
7	VINA MONTES S.A.	401.154	23.239.500	58	-6,32	-11,5	-5,51
8	VINA ERRAZURIZ S.A.	407.556	20.483.812	50	20,34	1,75	-15,44
9	SOC.EXP.Y COM.VINA MAIPO LTDA.	819.679	17.741.352	22	-11,15	-18	-7,69
10	VINEDOS EMILIANA S.A.	577.936	17.709.224	31	-3,02	-11,5	-8,76
11	VINA LOS VASCOS LTDA.	356.469	17.383.274	49	37,19	25,89	-8,24
12	VINA REQUINGUA	629.655	16.570.625	26	47,02	53,7	4,54
13	VINA CARTA VIEJA S.A.	573.661	14.823.077	26	-18,03	-16,7	1,61
14	VINA UNDURRAGA S.A.	495.024	14.393.820	29	-9,39	-15,7	-6,95
15	VINA VENTISQUERO LTDA.	416.166	13.791.393	33	9,25	2,14	-6,5
16	VINICOLA DE AGUIRRE S.A.	590.157	13.105.363	22	2,47	7,17	4,59
17	VINA OCHAGAVIA LTDA.	628.656	12.577.352	20	-0,08	-4,17	-4,09
18	VINA MONTGRAS S.A.	335.021	12.265.961	37	4,58	-0,9	-5,24
19	VINA ALMAVIVA S.A.	12.267	10.089.659	823	5,94	4,21	-1,64
20	VINEDOS ERRAZURIZ OVALLE S.A	417.961	10.018.682	24	28,97	31,22	1,74
21	VINA MIGUEL TORRES	244.308	9.840.257	40	13,03	3,21	-8,69
22	VINA CALITERRA S.A.	285.545	9.324.403	33	1,25	-5,58	-6,75
23	VINA INDOMITA S.A.	367.055	8.835.033	24	-8,95	-10,9	-2,09
24	VINA CARMEN S.A.	231.924	8.510.454	37	-9,9	-17	-7,85
25	BARON PHILIPPE DE ROTHSCHILD	193.659	7.614.831	39	-3,88	-4,51	-0,65

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Wines of Chile.

De esta información podemos desprender que el mercado está bastante concentrado, donde 6 compañías, de un total de 244 empresas que registran envíos durante los 8 primeros meses del 2015, representan el 54% de las exportaciones. A su vez, Viña Concha y Toro representa un 23% del volumen total exportado. Analizando esta información, podemos concluir que Concha y Toro posee un gran poder de negociación, ya sea estableciendo el precio de la uva¹⁸ o adquiriendo contratos de largo plazo con proveedores como transportistas, bodegas de acopio de uva, etc.

Comparando los 8 primeros meses del año 2014 versus el año 2015, es importante resaltar la caída de los precios promedios por caja que tuvieron prácticamente todas las bodegas, destacándose Viña Errázuriz con una caída de un 15,44% seguida de Viña Luis Felipe Edwards con 12,36%. Esta baja del precio promedio de venta se debe principalmente a la devaluación del euro con respecto al dólar¹⁹, situación que repercutió en las importaciones europeas y a una mayor importación de vino a granel con respecto al vino embotellado. Estas cifras corroboran la importancia de tener una

¹⁸ La gran mayoría de las bodegas en Chile y el mundo se abastecen de terceras empresas para cubrir su requerimiento total de materia prima.

¹⁹ Por regla general, la mayoría de las viñas nacionales realizan sus cotizaciones a los países europeos en dólares americanos.

oferta exportadora diversificada para disminuir riesgos de dependencia, fluctuaciones del tipo de cambio (devaluación o apreciación) y desaceleración económica de uno o varios países.

Con relación a los principales mercados de exportación, la tabla 2 muestra los 10 países con mayor volumen de compra para los primeros 8 primeros meses del año 2015. En la tabla 2 se aprecia que Estados Unidos lidera la lista con 4,4 millones de cajas importadas. A su vez, el precio promedio de la caja tuvo un alza de 1,49% con respecto al mismo periodo del año 2014 debido principalmente a la mayor demanda registrada y a un aumento en la exportación de vinos premium e íconos.

Tabla 2

RNK	País	Enero - Agosto 2015			Variación % 2014/2015		
		Volumen (Cajas 9 L.)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/Cajas 9 L.)	Volumen (Cajas 9 L.)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/Cajas 9 L.)
1	ESTADOS UNIDOS	4.408.709	128.531.264	29,15	0,82	2,33	1,49
2	CHINA	3.593.928	107.415.744	29,89	51,1	46,86	-2,81
3	JAPON	3.886.381	102.159.056	26,29	21,78	20,28	-1,24
4	REINO UNIDO	3.930.798	101.850.688	25,91	-5,07	-12,59	-7,92
5	BRASIL	2.734.696	72.636.728	26,56	4,72	-2,3	-6,71
6	HOLANDA	2.096.972	54.364.408	25,93	-5,47	-18,31	-13,58
7	CANADA	1.467.614	49.756.876	33,9	4,26	-6,15	-9,99
8	DINAMARCA	857.292	27.058.740	31,56	3,72	-9,07	-12,33
9	MEXICO	1.045.685	25.915.924	24,78	24,14	13,95	-8,2
10	IRLANDA	975.846	25.215.432	25,84	4,19	-13,05	-16,55

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Wines of Chile.

Es interesante destacar el papel que ha jugado China y Japón dentro del crecimiento del volumen exportado. Se aprecia un alza de 51,1% y 21,78% respectivamente en el número de cajas enviadas a estos países. Esta información nos refuerza la importancia que tiene Asia para las exportaciones de vino chileno y el foco futuro que las bodegas nacionales tendrán con respecto a su desarrollo estratégico de largo plazo.

3.2.1 Evolución y tendencia.

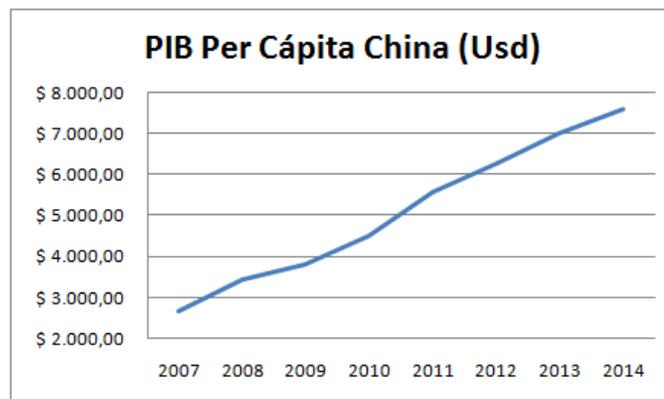
La evolución que describen los datos muestran que existe una fuerte correlación, 0,9873, entre el volumen de cajas exportadas a China y el aumento del PIB per cápita del país.

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2

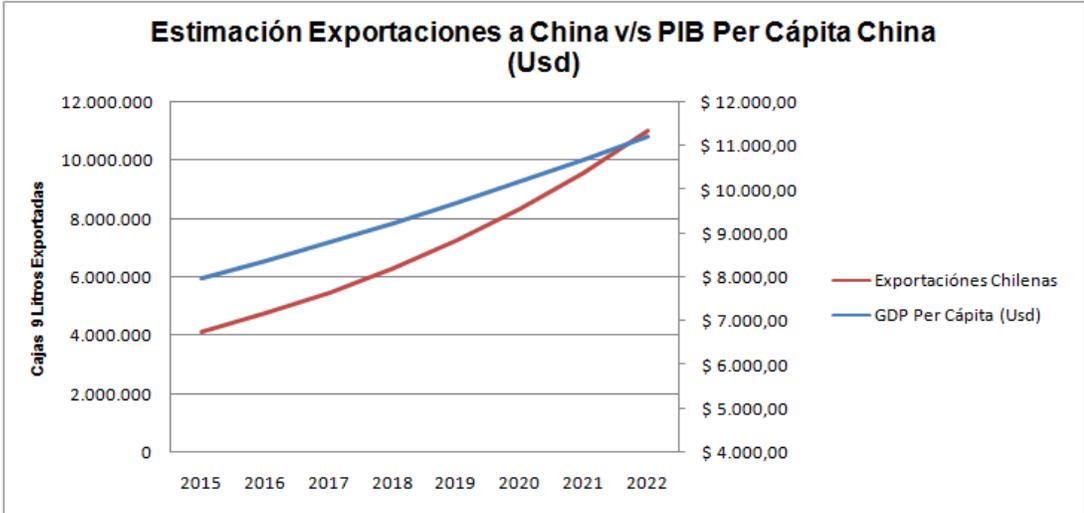


Fuente: Elaboración propia

En este sentido, observamos que el aumento del PIB per cápita, atribuido principalmente al aumento de la clase media en China, significó un fuerte incremento del consumo de vino chileno. Según datos del Banco Mundial, en el año 2013 se estimaba una población de 300 a 400 millones de habitantes que pertenecían a la clase media en China. Proyecciones estiman que para el año 2022 la clase media alcanzará los 630 millones de habitantes.

Otro dato interesante a destacar es que en el año 2013 la clase media alta representaba el 14% de los hogares de clase media del país. Para el año 2022, la clase media alta representará el 50% de los hogares de clase media de China.²⁰

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Banco Mundial y Wine of Chile.

El gráfico 3 muestra la estimación de crecimiento del volumen de exportaciones chilenas a China y la evolución del GDP per cápita del país asiático para los próximos 7 años. Se aprecia una relación positiva y una tendencia al alza, alcanzado en el año 2022 los Usd 11.500 per cápita con un volumen exportado de 10.500.000 cajas. También se observa que la tasa de crecimiento de las exportaciones crece a un mayor ritmo que el GDP per cápita.

²⁰ Caleb H. Tse. Cátedra de China Marketing, Sungkyunkwan University, Seúl, Corea del Sur, Marzo 2015.

3.3 Descripción macro económica e institucional de China. Nuevo plan de desarrollo.

China es uno de los 6 estados comunistas que quedan en el mundo.²¹ Su nombre oficial es República Popular de China y se define como un estado socialista con economía de mercado donde convive el poder ejecutivo, legislativo y judicial. Actualmente su presidente es Xi Jinping quien también es el secretario general del Partido Comunista de China y el jefe de la Comisión Militar Central.

La organización territorial de China está compuesta por 23 provincias, 5 regiones autónomas y 2 regiones administrativas especiales donde la heterogeneidad económica y social entre ellas conforma singulares hubs económicos.

China posee una población estimada de 1.369 millones de habitantes,²² es la segunda economía del mundo detrás de Estados Unidos y el primer país exportado a nivel global. A pesar del rápido crecimiento y la modernización que ha transformado a China durante los últimos 30 años, el país enfrenta grandes desafíos; una baja demanda interna, problemas de corrupción al interior del gobierno y del partido comunista, problemas de derechos humanos y restricción a la libertad de sus ciudadanos, por nombrar algunas. Adicional a esto, el ingreso per cápita promedio de China es menor al promedio mundial y durante los últimos meses del año 2015 se ha observado un incremento de la tasa inflacionaria y decaimiento económico.

3.4 La industria vitivinícola en China.

Durante los últimos años, la industria vitivinícola global se ha caracterizado por una sobre oferta de productos. El surgimiento de nuevos actores provenientes del llamado “Nuevo Mundo”²³ han “bombardeado” el mercado con nuevas marcas de vino. Esta mayor oferta por parte de los países del “Nuevo Mundo” junto con la tradicional oferta de países como Francia, España e Italia, han hecho descender los precios y la rentabilidad de la industria.

A pesar de lo dicho anteriormente, el mercado vitivinícola chino está lejos de presentar síntomas de saturación. El aumento de la clase media en China y, por ende, un incremento del poder adquisitivo de millones de personas, así como el deseo de gastar el ingreso en bienes de lujo, han aumentado la demanda de vinos en las principales ciudades del país. Business Monitor International realizó un estudio en el área *food and drink* catalogando el riesgo/recompensa de la región Asia Pacífico. En dicho estudio la consultora dijo: “dado el gran potencial, (China) recibe uno de los más altos puntajes de la región con respecto a las recompensas, el cual combinado con un sólido desempeño en el indicador de riesgo, han ayudado a superar los resultados de sus vecinos”.²⁴ En este sentido, el mercado vitivinícola chino presenta un gran espacio de crecimiento al corto y largo plazo.

²¹ Alon Ilan, Dugosh Jennifer y Lohwasser Meredith. Israeli Wines in China: Reaching for New Heights. Richard Ivey School of Business Foundation. Ontario Canadá, Febrero 2015.

²² Según el último censo del año 2010 la población era de 1.339.724.852 habitantes

²³ Países como Argentina, Australia, Sudáfrica y Chile son considerados productores del “Nuevo Mundo”.

²⁴ Alon Ilan, Dugosh Jennifer y Lohwasser Meredith. Israeli Wines in China: Reaching for New Heights. Richard Ivey School of Business Foundation. Ontario Canadá, Febrero 2015.

La industria del vino en China tiene sus inicios en el año 206 BC pero no fue hasta 1987 cuando el uso de las uvas para la producción de vino se hizo común. Más recientemente, el mayor conocimiento de los beneficios que tiene el vino para la salud y la asociación a un “bien de lujo” han incrementado la producción local en un 20% en los últimos 20 años²⁵. Para el 2015, alrededor de 300 millones de litros de vino importado en botella serán consumidos en China. Un reporte realizado por Radobank comenta lo siguiente: “aunque los vinos del “Viejo Mundo” tienen una especial aceptación por parte del consumidor chino debido a su asociación con la tradición y sofisticación, los vinos del “Nuevo Mundo” son considerados más abordables para los nuevos consumidores de vino en China, haciendo respetables ganancias”.²⁶

Con relación al consumo per cápita de vino que poseen los consumidores chinos, se destaca que este es uno de los más bajos de la región con solo 0,5 litros anuales. Si comparamos este consumo con el presentado por sus vecinos en Japón y Hong Kong, 3 litros de vino per cápita para ambos países, concluimos que el potencial de crecimiento de la industria es gigante.

Cuadro 1

Vino Embotellado Importado por China (Periodo Enero a Junio)									
	Año 2015						Año 2014		
	Vol (litros)	% 2014-2015	Valor (USD)	% 2014-2015	Precio Pro	% 2014-2015	Vol (litros)	Valor (USD)	Precio Pro
Francia	57.752.999	3,18%	\$ 258.563.486	-8,01%	\$ 4,48	-10,84%	55.974.248	\$ 281.075.855	\$ 5,02
Australia	19.724.603	20,47%	\$ 171.398.695	50,81%	\$ 8,69	25,19%	16.372.732	\$ 113.648.661	\$ 6,94
Chile	17.860.106	3,49%	\$ 64.744.085	6,10%	\$ 3,63	2,52%	17.257.394	\$ 61.019.275	\$ 3,54
España	19.737.303	26,46%	\$ 42.399.762	-8,22%	\$ 2,15	-27,43%	15.607.282	\$ 46.198.823	\$ 2,96
Italia	9.352.397	-0,55%	\$ 34.493.527	-18,81%	\$ 3,69	-18,36%	9.403.918	\$ 42.484.321	\$ 4,52
USA	4.338.534	-32,91%	\$ 20.553.378	-40,92%	\$ 4,74	-11,95%	6.466.267	\$ 34.789.463	\$ 5,38
Sudáfrica	3.769.233	90,98%	\$ 16.712.930	104,86%	\$ 4,43	7,27%	1.973.677	\$ 8.158.145	\$ 4,13
Nueva Zelanda	795.174	-15,69%	\$ 8.581.984	-26,13%	\$ 10,79	-12,38%	943.103	\$ 11.617.185	\$ 12,32
Argentina	2.119.811	10,16%	\$ 8.138.180	0,05%	\$ 3,84	-9,18%	1.924.226	\$ 8.134.210	\$ 4,23
Alemania	1.376.504	-22,50%	\$ 6.187.724	-36,80%	\$ 4,50	-18,45%	1.776.225	\$ 9.790.534	\$ 5,51
Total	136.826.664	83,09%	\$ 631.773.751	22,93%	\$ 5,09	-73,61%	127.699.072	\$ 616.916.472	\$ 5,46

Fuente: Decanter China

El cuadro 1²⁷ muestra el volumen y valor de vino embotellado importado por China durante los 6 primeros meses del año 2015. En él se aprecia que Francia es el país líder del mercado con 57,7 millones de litros exportados. Esta cifra representa casi 3 veces el volumen exportado por Australia, país ubicado en segundo lugar. En este sentido, los vinos franceses son los más cotizados por su asociación con el lujo y el status. Chile se ubica en la tercera posición con 17,8 millones de litros embarcados. Esta cifra representa un aumento del 3,49% del volumen exportado con respecto al mismo periodo del año 2014. Es importante destacar el fuerte aumento que tuvieron las exportaciones australianas con un incremento del volumen enviado de un 20,47%. Sumado a esto, se debe notar también el fuerte aumento del precio promedio de éstas.

²⁵ Alon Ilan, Dugosh Jennifer y Lohwasser Meredith. Israeli Wines in China: Reaching for New Heights. Richard Ivey School of Business Foundation. Ontario Canadá, Febrero 2015.

²⁶ Alon Ilan, Dugosh Jennifer y Lohwasser Meredith. Israeli Wines in China: Reaching for New Heights. Richard Ivey School of Business Foundation. Ontario Canadá, Febrero 2015.

²⁷ Wu Sylvia. Australia Fuels Recovery in China Wine Import. Decanter China News, [En Línea] Julio 2015 <https://www.decanterchina.com/en/?article=1150> [Consulta: 24/11/2015].

Para el año 2014, el precio promedio por litro fue de Usd 6,94. Para el año 2015, el precio aumentó a Usd 8,69. En tanto Chile, prácticamente no presentó variación del precio promedio por litro.

En el gráfico se destaca la fuerte arremetida que tuvieron los vino sudafricanos. Su volumen de exportación aumentó en un 90,98% y el precio promedio por litro registró un incremento de un 7,27%. Sin embargo, el volumen total enviado es bajo comparado con otros países del “nuevo mundo” como Chile y Australia. Otros participantes son los vinos Italianos, españoles y estadounidenses.

Los tres productores más importantes en China son Changyu, Greatwall y Dynasty. Estas tres empresas abastecen el 50% del mercado local focalizándose principalmente en los segmentos de ingresos bajos y medios. Por el contrario, los vinos importados se focalizan en el segmento de altos ingresos. Durante los últimos años, hemos visto un cambio de foco de las bodegas nacionales chinas tratando de capturar cuota de mercado en el segmento de altos ingresos a través de la compra de bodegas internacionales en Francia y Chile.

Con respecto a la relación comercial de China y Chile, la tabla 3 muestra las 10 principales viñas exportadoras a este mercado durante los 8 primeros meses del año 2015.

Tabla 3

CHINA		Enero - Agosto 2015			Variación % 2014/2015		
RNK	Empresa	Volumen (Cajas 9 L.)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/Cajas 9 L.)	Volumen (Cajas 9 L.)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/Cajas 9 L.)
1	VINA OCHAGAVIA LTDA.	403.355	8.196.851	20,32	22,14	16,43	-4,68
2	VINA REQUINGUA	261.420	7.788.138	29,79	146,48	147,32	0,34
3	VINA SAN PEDRO S.A.	279.481	7.543.223	26,99	9,26	3,01	-5,72
4	VINA CONCHA Y TORO S.A.	191.909	6.092.021	31,74	35,47	50,71	11,25
5	VINICOLA DE AGUIRRE S.A.	221.174	5.702.208	25,78	85,97	89,86	2,09
6	VINA LOS VASCOS LTDA.	62.599	3.042.051	48,6	49,36	36,14	-8,85
7	VITVINICOLA ANTAWARA LTDA.	117.934	2.887.255	24,48	106,42	92,52	-6,73
8	VINA SANTA RITA S.A.	62.282	2.274.830	36,52	51,99	49,5	-1,64
9	VINA MONTES S.A.	26.350	2.169.803	82,34	60,59	101,83	25,68
10	VINA LUIS FELIPE EDWARDS	77.064	2.017.699	26,18	52,41	26,8	-16,8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Wines of Chile.

En la tabla 3 podemos observar principalmente 2 fenómenos. Primero destacamos el fuerte aumento del número de cajas exportadas durante el periodo de estudio. Viña Requingua presenta el mayor aumento del volumen enviado con un 146,48%, mientras que Viña San Pedro mostró sólo un aumento de 9,26% de su volumen exportado. El segundo fenómeno observado es la disminución del precio medio por caja exportada, donde 6 de las 10 viñas presentan retrocesos en sus precios. Viña Luis Felipe Edwards encabeza la lista con una disminución de 16,8%. Podemos agregar que algunas de las razones del por qué se debe esta disminución de precios son: la apreciación del dólar con respecto al yuan, un incremento de la competencia por parte de bodegas como Australia e Italia y la introducción de nuevas marcas locales en los segmentos de medios y altos ingresos por parte de viñas locales.

3.4.1 Evolución y tendencia.

A continuación analizaremos la evolución y tendencia de la industria del vino en China. Al mismo tiempo, se describirá la fuerte relación que existe entre el aumento de las importaciones de vino en China y el aumento de la población urbana en el país.

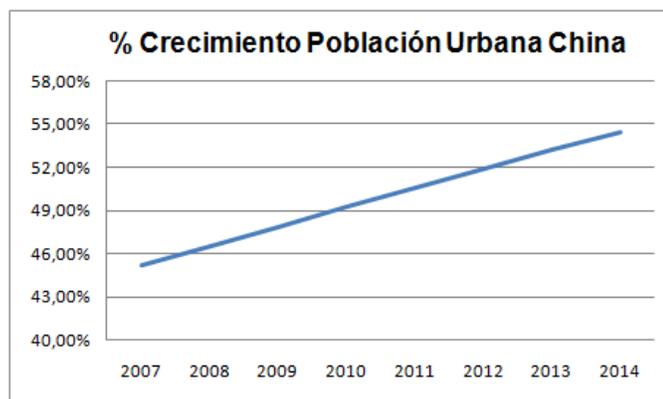
En el año 2009, China tenía alrededor de 500 viñas pero sólo el 10% de éstas eran consideradas viñas de gran tamaño con estándares internacionales. Las 4 bodegas más importantes del país tenían alrededor del 60% del mercado y estaban concentradas en 10 provincias del país. Durante el mismo año, China importó alrededor del 4% del consumo de vino anual y exportó un porcentaje aún menor. Aunque el consumo de vino en China ha crecido dramáticamente durante los últimos años, este sólo representa el 1,5% del consumo de alcohol total del país.²⁸

Gráfico 4



Fuente: China Food and Drink Report 2014, Business Monitor International

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia

²⁸ Alon Ilan, Dugosh Jennifer y Lohwasser Meredith. Israeli Wines in China: Reaching for New Heights. Richard Ivey School of Business Foundation. Ontario Canadá, Febrero 2015.

En el gráfico 4 se describe la evolución que ha tenido la importación de vino embotellado en China. En él, se observa que en el año 2009, China importaba cerca de 170 millones de litros de vino. Cifra que aumentó a cerca de 300 millones de litros en el año 2015. Durante este periodo, la tasa de crecimiento promedio de importación de vino fue de 9%, destacándose el año 2010 con un aumento de un 22%.

Con relación al crecimiento de la población urbana en China, con respecto a la población total, se observa un aumento desde el 45% para el año 2007 hasta un 54% para el año 2014. Datos obtenidos del Banco Mundial detallan que el aumento de la urbanización en China pasó de un 20% a un 54% sólo en 4 décadas. Esto representa el mayor cambio, de una zona rural a una zona urbana, de la historia humana.

Los datos observados muestran un coeficiente de correlación de 0,9716, lo cual nos hace deducir que el incremento de vino importando en China está determinado, en cierta medida, por el nivel de población urbana del país. En este sentido y, más allá de la alta correlación que presentan los datos, ¿por qué se afirma que el aumento de la población urbana en una determinada región de China conduciría a un aumento del consumo de vino chileno per cápita en esa región?.

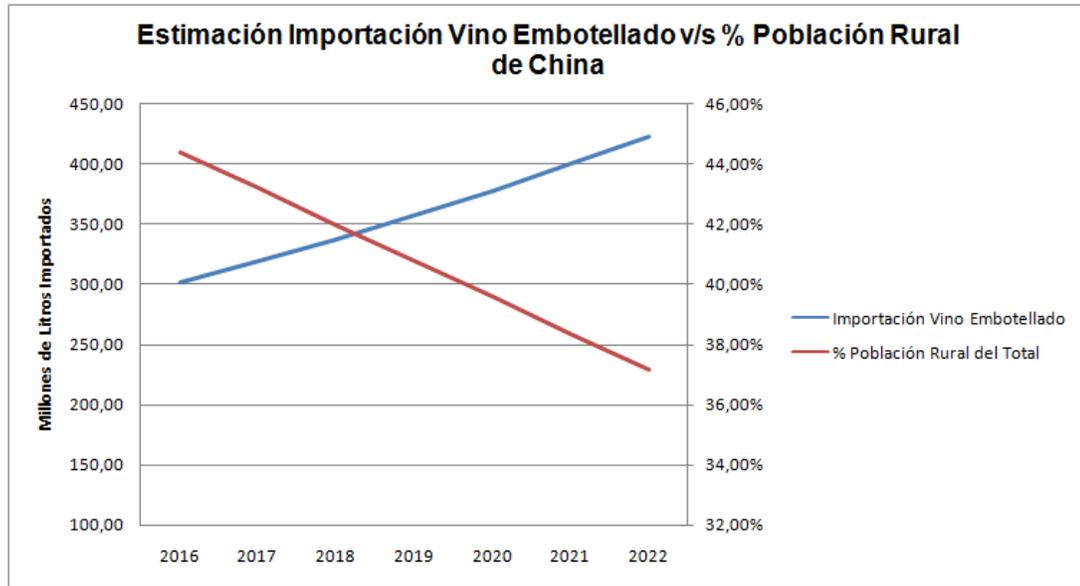
Esta hipótesis puede ser justificada por las siguientes razones:

1. Las ciudades que presentan un mayor aumento del ingreso per cápita en los últimos años presentan también la mayor cantidad de población urbana del país.
2. Para el periodo de estudio, desde el año 2007 hasta el año 2014, existe una alta correlación entre el número de cajas de vino exportadas desde Chile a China y el aumento del ingreso per cápita del país.
3. Las ciudades que poseen la mayor cantidad de población urbana de China, poseen el consumo de vino importando per cápita más grande del país. Un ejemplo de esto es Shanghai con una población urbana del 90% y un consumo per cápita de vino de 2,5 litros²⁹.
4. Dada la estructura de precios de los vinos chilenos exportados a China, el consumidor chino debe presentar ciertas características que están más acentuadas en las zonas urbanas de una región que en las zonas rurales. Algunas de estas características son: alto porcentaje de población de clase media y media-alta. Necesidad de status, diferenciación y preocupación por la salud por parte de los consumidores. Generalmente los bebedores de vino importado son profesionales jóvenes, con deseos aspiracionales y abiertos a probar cosas nuevas particularmente de origen occidental.

En conclusión, se puede afirmar que el consumo de vino importado está estrechamente relacionado con la cantidad de población urbana de una región. Por lo tanto, a medida que se mantengan estas migraciones desde las zonas rurales a zonas urbanas, es probable que veamos un insistente aumento del consumo de vino importado en China.

²⁹ El consumo per cápita de China es de 0,5 litros.

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 6 muestra la relación entre importación de vino en China y el porcentaje de población rural del país. Se observa una relación negativa entre ambas variables. Según las estimaciones realizadas, para el año 2022 la población rural alcanzará el 37,5% de la población total. A su vez, la importación de vino superará los 400 millones de litros.

Capítulo 4. Aplicación del modelo al mercado vitivinícola chino.

Los mercados que presentan el mayor crecimiento económico en el mundo son los mercados emergentes. Sin embargo y, contra la lógica empresarial, muchas compañías no quieren hacer negocios en estos países por considerarlos riesgosos e inestables. Evitar hacer negocios en los mercados emergentes puede traer consigo pérdida de competitividad y, sin lugar a duda, pérdidas de oportunidades de crecimiento e incremento de utilidades.

Las empresas que sí deciden entrar en estos mercados deberían evaluar el contexto económico, institucional y social del país anfitrión antes de entrar a competir en ellos. Podemos identificar 3 razones fundamentales que explican el valor de analizar el contexto económico, institucional y social del país al cual se desea ingresar; primero, para tomar decisiones más informadas y cuantificar el atractivo de un mercado; segundo, para escoger la estrategia de penetración y desarrollo más eficientemente; tercero, para crear un modelo de negocio que se adapte a las necesidades, capacidades y limitaciones propias del país.

En este capítulo se aplicará el modelo construido por Tarun Khanna y Krishna Palepu a la industria vitivinícola en China. Se demostrará como la evaluación económica, institucional y social de un país emergente revela, de mejor forma, las condiciones que posee un mercado para realizar negocios en él. A su vez, este modelo provee discriminantes que capturan si un país emergente es o no es rentable para una compañía dependiendo de los recursos que se quieran involucrar en el negocio.

4.1 Validación y vigencia del modelo para el mercado vitivinícola chino.

Como se expresó anteriormente, China está compuesta por distintos y singulares hubs económicos. Cada hubs tiene un comportamiento particular. Los hubs más desarrollados, como las zonas costeras de Shanghai, Guangzhou y Shenzhen, poseen comportamientos y característica de mercados maduros, donde es fácil conectar al consumidor final con los productos y servicios ofertados por las compañías. En estos mercados, el acceso al crédito y a la información de consumidores y empresas es expedito y fácil. Por el contrario, los sectores más alejados de las zonas costeras, llámese zonas al interior de China, poseen comportamientos y características de mercados emergentes donde la información con respecto al comportamiento del consumidor, estructura de mercado y distribución de productos, por nombrar algunas, no es clara ni confiable.

Con relación a la vigencia y validación del modelo para el mercado vitivinícola chino, podemos decir que el modelo es válido para aquellos mercados o hubs económicos que se comportan como mercados emergentes. Este es el caso de ciudades como Chongqing, Shijiazhuang, Nanyang y Baoding, las cuales poseen una gran población urbana (sobre los 10 millones de habitantes por ciudad), han mostrado un alto crecimiento económico durante los últimos años, poseen bajo ingreso per cápita y, básicamente, su estructura y organización económica carece de empresas intermediarias que faciliten el intercambio de información, productos y servicios entre los distintos actores de la economía.

Como se mostró en el gráfico 4, durante los últimos 7 años se ha visto un incremento de las importaciones de vino a China. Sin embargo, este incremento en el consumo de vino importando se focaliza y concentra principalmente en las ciudades costeras con un alto ingreso per cápita, dejando a un lado las ciudades al interior de China. Es importante destacar que estas ciudades o *mercados emergentes*, tienen un consumo de vino y licor importante pero, básicamente, es producción local, las marcas internacionales tienen escasa o nula participación de mercado, siendo el consumo de vino importado guiado por compras realizadas por el gobierno y funcionarios públicos.

4.2 Descripción geográfica-económica de la ciudad donde se aplicará el modelo.

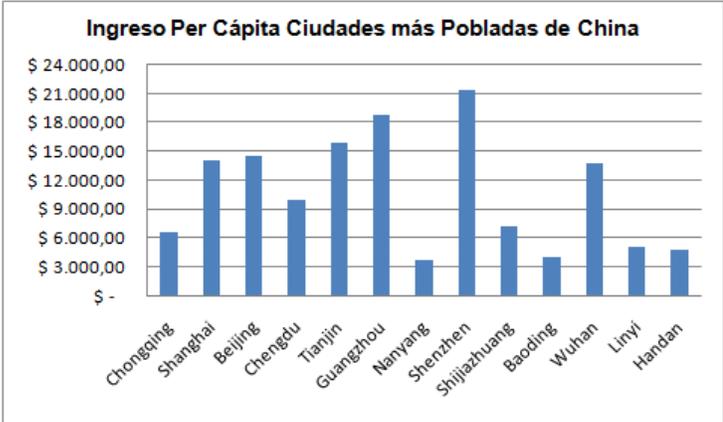
A continuación se hará una descripción geográfica-económica de la ciudad donde se aplicará el modelo, exponiendo las principales razones de por qué esta región fue la elegida.

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 7 y gráfico 8 muestran las ciudades más pobladas de China³⁰ y el ingreso per cápita de cada una de ellas. Dentro de los gráficos se destaca la ciudad de Chongqing, perteneciente al segundo tier. Esta ciudad posee una población cercana a los 30 millones de habitantes y su ingreso per cápita alcanza los USD 7.400³¹. Chongqing está ubicada en la parte superior del río Yangtze y se considera un hub dentro del sistema de transporte de China, uniendo el este y el oeste del país. También se destacan los numerosos colegios y universidades presentes en la ciudad, donde la formación de capital humano avanzado es uno de los ejes principales de desarrollo.

Con relación a lo económico, el crecimiento del PIB que tuvo la ciudad durante el año 2013 fue de 12,3% impulsado por la industria de automóviles, motocicletas y maquinarias. Para los próximos 5 años, el plan de crecimiento de la ciudad implica el desarrollo de 10 nuevas industrias; industria de tecnología e internet, robótica y equipos inteligentes, gas y protección del medio ambiente entre otras. Otro importante sector económico para la ciudad es el de alimentación y bebestibles, donde Chongqing actúa como un nexo o puente entre los diferentes oferentes de estos productos y los consumidores localizados al oeste y este de China.

Durante el año 2014, Chongqing recibió 349 millones de visitantes, incluido turistas de otros países, dejando ganancias por unos RMB 200 billones. De esta cifra, 347 millones de visitantes eran ciudadanos chinos.³²

A pesar de lo descrito anteriormente, Chongqing posee mayoritariamente zonas rurales. En el año 2013, la población urbana era el 58% de la población total de la ciudad, cifra muy por debajo de ciudades como Shanghai con un 90% y Beijing con un 86%.

Lo que respecta al consumo de vino, Chongqing se considera un polo de desarrollo para esta industria y se destaca el gran mercado potencial que posee. Sin embargo, según un artículo publicado por Decanter China³³, la importación de vino cayó a más de la mitad, considerando volumen y valor importado, durante los 3 primeros meses del año 2014 con respecto al mismo periodo del año 2013. “Esta disminución representa un 62,9% menos en volumen y un 76,3% menos en valor”, publica el Chongqing Economic Times. Esta reducción se debe principalmente a la restricción impuesta por el gobierno chino a sus funcionarios de disminuir y, en algunos casos, terminar con el consumo de vino en cenas oficiales u otros eventos. Esta información nos hace suponer que el consumo de vino importado en Chongqing era guiado por el consumo de funcionarios del gobierno y no por la población en general³⁴.

Por otro lado, podemos agregar que el consumidor en Chongqing no tiene formada una opinión con relación al sabor, estilo y experiencia que presenta el consumo de vino. En

³⁰ De acuerdo al último censo realizado el año 2010.

³¹ Banco Mundial. Datos, China. [En Línea] <http://datos.bancomundial.org/pais/china> 2015. [Consulta: 04/12/2015].

³² Chongqing: Profile of a Consumer Market. HKTDC Research. [En Línea] <http://china-trade-research.hktdc.com/business-news/article/China-Consumer-Market/Chongqing-Profile-of-a-Consumer-Market/ccm/en/1/1X000000/1X0A3ER3.htm> [Consulta: 10/12/2015].

³³ Wu Sylvia. Wine Imports to Chongqing Slide in First Quarter 2014. Decanter China News, [En Línea] Abril 2014. <https://www.decanterchina.com/en/index.html?article=785> [Consulta: 11/12/2015].

³⁴ El alto consumo de vino importado por parte de los funcionarios del gobierno se explicará al momento de aplicar el modelo propuesto.

este sentido, la ciudad presenta una mayor apertura que en otras ciudades a testear diferentes tipos de vinos, dando cabida a la “customización” del producto, aprendizaje por parte del consumidor y exaltando el sentido de lealtad hacia un producto o marca.

En resumen, se escoge a la ciudad de Chongqing para aplicar el modelo propuesto por Tarun Khanna y Krishna Palepu por las siguientes razones:

- I. La ciudad de Chongqing presenta características de un mercado emergente: alto porcentaje de población rural, bajo pero creciente ingreso per cápita, alto crecimiento económico, baja densidad y gran cantidad de población. A su vez, presenta fallas o “vacíos” institucionales como: escasa apertura “mental” o “cultural” de su población a influencia extranjera. Alta centralización por parte del estado. Escasa información del consumidor con respecto al consumo de vino y otros licores, limitaciones al momento de distribuir y promocionar un producto o servicio. Escaso acceso a información confiable que describa el real riesgo financiero de las empresas, el uso de prácticas internacionales de contabilidad y sistemas tributarios.
- II. Por otra parte, la ciudad presenta un alto potencial de crecimiento en otras industrias no establecidas aún. Un alto número de profesionales que en el futuro pertenecerán a la clase media y media alta de China. Una alta tasa de urbanización. Gran conectividad entre sus distritos y con otras ciudades del oeste y este de China y bajo consumo de vino per cápita.

4.3 Aplicación de las 5 dimensiones del modelo a la ciudad de Chongqing y su industria del vino.

Muchas compañías entran a nuevos mercados por las experiencias personales de sus ejecutivos, lazos familiares, presentimientos o intuición. Otras porque siguen a sus principales clientes o competidores³⁵. Para evitar estos errores y sesgos que pueden terminar en una mala estrategia de internacionalización, a continuación presentaremos un modelo de análisis del contexto económico, institucional y social para caracterizar los mercados emergentes. Para facilitar su aplicación, el modelo de análisis será dividido en 2 áreas y 5 dimensiones. La primera área corresponde al macro entorno en el cual se desenvuelven los mercados; sistema político y social; apertura económica y capacidad de recepción del consumidor. La segunda área corresponde a los mercados; mercado financiero, mercado del producto y mercado laboral.

Antes de aplicar el modelo propuesto, las bodegas nacionales deben reconocer y comprender que el comportamiento de los mercados emergentes es distinto al comportamiento de los mercados desarrollados. A su vez, las compañías deben tener presente que frente a un mercado emergente, la probabilidad de que existan “vacíos” económicos, institucionales, sociales y una falta de intermediarios que sustenten las relaciones económicas y agreguen valor al negocio es alta. Por esta razón y, para evitar futuros desastres, las compañías deben evaluar estos mercados y cuantificar los pro y contra de su estrategia de penetración o expansión.

³⁵ Tarun Khanna, Krishna G. Palepu y Jayant Sinha, *Strategies That Fit Emerging Markets*. Harvard Business Review. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, Junio, 2005.

Primera Área:

➤ Sistema político y social:

- Como parte de la República Popular de China, la ciudad de Chongqing se rige por el poder político proveniente del Partido Comunista Chino. El gobierno local tiene incidencia en las decisiones económicas locales.
- Dado el sistema de gobierno presente, existen incentivos para el abuso de poder y corrupción por parte de las autoridades.
- La ciudad presenta alta planeación estratégica donde las industrias, sectores económicos y el rol de cada distrito está establecido desde el gobierno central.
- En el 2007, el Gobierno Central estableció 3 objetivos de desarrollo para la ciudad; convertirse en un polo de crecimiento para China oriental, ser un hub económico para el norte del río Yangtze y ser coordinadora del desarrollo urbano-rural del noreste-sureste de China.
- El Chongqing Urban-Rural Master Planning (2007-2020) determinó 5 áreas funcionales de desarrollo:
 - Área funcional centro metropolitano: optimizar la estructura industrial, desarrollar servicios financieros, comerciales, culturales, etc.
 - Área funcional extensión metropolitana: cultivar y mejorar los centros educacionales, actuar como centro logístico comercial y de conectividad con otras áreas. Ser el epicentro de la industria manufacturera avanzada.
 - Nueva área desarrollo urbano: acelerar el desarrollo urbano e industrial de la ciudad.
 - Área de desarrollo de conservación ecológica: desarrollar la economía agraria con alta tecnología.
 - Área de desarrollo de protección ecológica: desarrollar energía limpia, productos textiles, productos alimenticios, biomedicina, turismo ecológico y otras áreas relacionadas a la protección medio ambiental.
- ✓ Con relación al sistema social, podemos decir que no existe una completa libertad de expresión para la ciudadanía. La mayoría de los medios de comunicación son controlados por el gobierno y existen muy pocas ONG independientes. La libertad de expresión está restringida.

- ✓ Las compañías locales tienen escasa o nula preocupación por mejorar los servicios ofertados. El abuso de poder no es algo ajeno a la realidad cotidiana.
- ✓ En el año 2015 se terminó con la política del “hijo único”.

➤ **Apertura económica y capacidad de recepción del consumidor:**

- El gobierno permite, en ciertas áreas, inversiones de capital externo. Así como fusiones y adquisiciones de empresas locales con empresas extranjeras.
- Las compañías extranjeras que deseen tener operaciones en la ciudad de Chongqing, deben estar alineadas con las necesidades e intereses del gobierno, local y central, en todo nivel. En este sentido, las alianzas con compañías locales permiten satisfacer estos intereses de mejor manera.
- Luego de la aceptación, por parte del Fondo Monetario Internacional, de que el renminbi sea parte de la canasta de divisas internacionales aceptadas en todo el mundo, se prevé una influencia menor por parte del gobierno en el control del tipo de cambio.
- Las 3 mayores compañías productoras de vino de China son Changyu, Greatwall y Dynasty. Juntas poseen más de la mitad del mercado doméstico³⁶ del país.
- Los ciudadanos de Chongqing poseen baja influencia a productos y servicios de países occidentales.
- El 42% de la población total vive en zonas rurales. Además, la ciudad presenta baja densidad poblacional.
- Las relaciones económicas se basan especialmente en el “guanxi”³⁷. Es decir, en la confianza, reciprocidad y los favores mutuos entre las personas.

³⁶ El mercado doméstico excluye el consumo de vino de funcionarios del gobierno, funcionarios del partido comunista y otras autoridades.

³⁷ En su aspecto esencial el guanxi hace referencia a una conexión personal entre dos personas, por medio de la cual cada una de ellas puede recurrir a la otra para obtener un favor o un servicio. No es preciso que las dos personas posean igual estatus social. El término guanxi puede también ser utilizado para describir una red de contactos a los que un individuo puede recurrir cuando precisa realizar o poner en práctica algo, y mediante el cual él puede ejercer influencia en beneficio de un tercero. Adicionalmente, guanxi puede ser utilizado para describir un estado de entendimiento mutuo general entre dos personas: "el otro conoce mis necesidades y deseos y los tendrá en cuenta cuando decida hacer algo que podría afectarme o involucrarme, sin necesidad de que conversemos del tema o me consulte".

- El vino es percibido por las clases medias y medias altas emergentes como símbolo de status y bienestar social. Al mismo tiempo, el vino tinto posee una fuerte asociación con la salud y belleza.
- Los ejecutivos y profesionales de la ciudad están más orientados al mercado local y tienen menos exposición global que en otras regiones del país.
- Los ejecutivos provenientes de otros países encuentran escasas instituciones (colegios, restaurantes, cines, hospitales, etc.) diseñadas para extranjeros³⁸.
- Gracias al Tratado de Libre Comercio firmado entre Chile y China, el vino embotellado entra con arancel 0 a China.

Segunda Área:

➤ Mercado del producto:

- ✓ La imitación y piratería es común en la ciudad. Los castigos dependerán de la influencia de cada empresa con las autoridades locales y del nivel de corrupción que se presente.
- ✓ Luego de la implementación del Chongqing Urban-Rural Master Planning (2007-2020), el desarrollo vial, portuario, de infraestructura logística y retailers creció enormemente en la ciudad.
- ✓ Las empresas productivas y manufactureras poseen excelentes instalaciones. Sin embargo, cuando hablamos de capacidades y habilidades comerciales y de ventas de productos foráneos, es difícil encontrar personas y profesionales bien instruidos.
- ✓ Las ventas de retailers han mantenido un rápido crecimiento durante los últimos años. En promedio, desde el año 2009 al año 2014, el crecimiento anual de ventas fue de 16%.
- ✓ Los consumidores de la ciudad tienen fuertes preferencias por los productos y sabores locales.
- ✓ El té es el líquido más consumido en la ciudad.
- ✓ Generalmente, los restaurantes locales prefieren marcas locales. No obstante, el vino extranjero es símbolo de status y posee buena recepción en las clases media-alta y alta de la sociedad.

³⁸ Básicamente se trata de instituciones de habla inglesa u otra lengua que no sea el dialecto local.

- ✓ Los productores locales de vino se enfocan en los segmentos bajos y medios bajos de la población, destacándose la pobre calidad y los precios bajos de los productos.
- ✓ Las compras de vino se concentran en los meses de festividades como El Año Nuevo Chino, La Fiesta de la Primavera y el Festival de Otoño. Muchas de estas compras tienen como destino ser regalos para personas que conocen muy poco de vinos.
- ✓ A diferencia que en Occidente, el consumidor chino no está familiarizado con el consumo de vino y el placer de la comida.
- ✓ Aunque las viñas locales no compiten en el mismo segmento que las viñas extranjeras, Changyu, Greatwall y Dynasty poseen las capacidades financieras y operativas para expandirse hacia los segmentos de más altos ingresos. Adicionalmente, estas bodegas han construido extensas redes logísticas a través de China incluyendo ciudades en el segundo y tercer tier.
- ✓ Dado los últimos escándalos alimenticios acaecidos en China³⁹, el consumidor chino posee un fuerte interés en la seguridad, conservación y origen de los alimentos y bebidas vendidas en el país. Como resultado de esto, los procesos de fabricación y etiquetado se han vuelto más exigentes y han elevado los costos de producción.
- ✓ Con relación al consumo de vino, los consumidores locales no presentan sesgos con relación a marcas, textura y sabores⁴⁰. Por lo tanto, están más abiertos a consumir distintos tipos y marcas de vinos, facilitando la entrada de nuevos competidores menos tradicionales.
- ✓ Dadas las características de la ciudad, cultura y su baja densidad poblacional, la influencia que pueden ejercer los amigos, familiares y líderes de opinión con relación al consumo de vino, puede determinar, en gran medida, el patrón de consumo de la población en general.
- ✓ No existen estudios de mercado con relación al comportamiento del consumidor de vino en la ciudad de Chongqing. Las agencias de publicidad e investigación de mercado locales no garantizan resultados y no son confiables.
- ✓ Si bien existen cadenas de retail, estas presentan una falta de trazabilidad de los productos ofertados.

³⁹ Básicamente se trata del escándalo de la leche contaminada con melamina en el año 2008.

⁴⁰ A diferencia de las ciudades del primer-tier consideradas mercados maduros para el consumo del vino.

- ✓ El canal de distribución más importante para la ciudad es el comercio minorista. Este concentra cerca del 66% de las ventas de bebidas alcohólicas. Luego están los supermercados e hipermercados con un 17% de las compras y finalmente se encuentran las tiendas especializadas con un 16%.
- ✓ Si una compañía internacional desea establecer su propia cadena de distribución directa, necesita obtener una licencia en el Ministerio de Comercio de China y tener servicios de outlets los cuales deben ser aprobados por este ministerio.
- ✓ El e-commerce y las compras online han ganado una gran popularidad en China y en la ciudad de Chongqing. Se estima que cerca de 350 millones de personas en toda China realizan compras online.
- ✓ Para las bodegas nacionales, es fundamental contar con partners locales que ayuden y complementen al desarrollo del negocio del vino en la ciudad. Estas compañías aportan influencias financieras ⁴¹, expertis operacional y conocimiento del mercado local.

Mercado laboral:

- ✓ De los casi 30 millones de habitantes que posee la ciudad, 8,6% posee estudios universitarios. 13,2% posee estudios técnicos, 33% posee estudios secundarios completos y el 33,8% tiene estudios primarios completos.
- ✓ En 10 años, el número de personas que asisten a la universidad ha crecido desde las 2.802 a las 8.643 personas por cada 100.000 habitantes.
- ✓ En promedio, el tamaño de una familia en Chongqing es de 2,77 personas. Este número ha decrecido en 0,44 personas en los últimos 10 años.
- ✓ Con relación a la formación en el área de los negocios, existe una escases de profesionales capaces de liderar compañías globales. Profesionales de los mandos medios no dominan el idioma inglés u otro idioma extranjero.
- ✓ Durante los últimos años, se ha visto un incremento de expatriados chinos. Muchos de ellos ejercieron altos cargos en compañías extranjeras.

⁴¹ Especialmente con el partido comunista y las autoridades locales.

- ✓ Los trabajadores pueden unirse a la Federación de Comercio Unido de China ⁴². Sin embargo, durante los últimos años no se han visto movimientos de paros y/o huelgas al interior de la organización. Hong Kong es la excepción a la regla.
- ✓ Durante los últimos años, China ha experimentado un aumento de los costos laborales en las principales ciudades del país. Por esta razón, hemos visto un desplazamiento de industrias y fábricas desde las zonas costeras hacia el interior del país. Al mismo tiempo, muchas compañías han migrado a países como Vietnam e Indonesia donde los costos laborales aun permanecen bajos.

➤ **Mercado financiero:**

- ✓ El sistema local de bancos y el mercado de capitales no está bien desarrollado.
- ✓ Las compañías extranjeras deben levantar deuda y capital en los mercados internacionales.
- ✓ Existe poca transparencia corporativa. Tampoco existen empresas intermediarias que cumplan la función de entregar información verídica y actualizada.
- ✓ Las compañías pueden usar los procesos de banca rota sólo en algunos casos.

⁴² Es una organización símil a un sindicato.

4.4 Conclusiones del modelo y su cuantificación.

El modelo aplicado en la sección anterior básicamente entregó una determinada cantidad de información que describe las principales características de la organización económica-institucional, así como las principales particularidades sociales, presentes en la industria del vino en la ciudad de Chongqing.

La industria del vino en la ciudad de Chongqing está fuertemente influenciada por las autoridades políticas y el Partido Comunista. En este sentido, para elevar las probabilidades de éxito de un negocio, la estrategia de una compañía debe estar fuertemente alineada con los objetivos del gobierno de la ciudad y se debe demostrar y publicar cual es el beneficio del negocio para los objetivos de desarrollo de la ciudad y los ciudadanos de Chongqing. Al mismo tiempo, la creación de lazos de confianza, el uso del guanxi y, en cierta medida, la corrupción son factores importantes al momento de alcanzar objetivos de largo plazo. Se debe tener en cuenta que estos 3 factores actúan al mismo tiempo y la línea que divide lo legal con lo ilegal es muy fina.

Otra característica importante que dejó al descubierto esta metodología es la falta de información con respecto a patrones de consumo de vino en la ciudad de Chongqing. La información proporcionada por el modelo nos dice que no existen instituciones confiables que nos entreguen datos con respecto al comportamiento del consumidor, frecuencia de compras, gustos o preferencias. La mejor aproximación que tenemos de los patrones de consumo en la ciudad viene determinada por la experiencia obtenida de otras ciudades de China como Shanghai. Por lo tanto, extrapolar información y comparando comportamientos y tendencias, podemos decir que el consumo de vino en Chongqing se guía por un deseo de status, salud, belleza y bienestar social. La baja densidad poblacional, el alto porcentaje de población rural, su nivel cultural y educacional (influenciado principalmente por el confucionismo) y la importancia del guanxi hacen que las campañas de marketing masivas no sean tan efectivas como en otras partes del mundo. Esta característica da paso a que la influencia que pueden ejercer los amigos, familiares y líderes de opinión con relación al consumo de vino es muy importante.

Otra característica importante a destacar es el fuerte interés en la seguridad, conservación y origen de los alimentos y bebidas que presentan los consumidores en la ciudad, especialmente los segmentos de clase media y media-alta. Esto se explica básicamente porque el concepto de familia es muy poderoso en la cultura China y la organización familiar gira en torno a el hijo o la hija único(a). Por lo tanto, todas las esperanzas de alcanzar un mayor bienestar social futuro descansan en esa única persona, la cual recibe toda la atención y cuidado que se puede proporcionar. En este sentido, es extremadamente importante que una bodega nacional no “traicione” la confianza del consumidor ni sus expectativas. Estos dos factores guían, en cierta medida, el proceso de toma de decisiones que determinan la intensidad de compra.

Las características de la competencia también se ven reflejadas en el modelo aplicado. Se destacan 3 compañías locales muy bien posicionadas en el mercado vitivinícola de Chongqing. Changyu, Greatwall y Dynasty poseen alrededor del 60% del consumo de vino local de la ciudad⁴³, tienen gran capacidad financiera y operacional para extender su cobertura a toda China y durante los últimos años se ha visto un incremento del deseo de competir en los segmentos de medios y altos ingresos, el cual ha sido dominado principalmente por los vinos importados. Al mismo tiempo, estas viñas han realizado compras y adquisiciones de viñas internacionales (principalmente en Francia) con el objetivo de competir globalmente y de aprovechar el prestigio y la calidad que los vinos franceses poseen en China y en el mundo.

Con respecto a las alternativas de distribución que enfrentan las bodegas nacionales en Chongqing, se puede decir que si bien la infraestructura está desarrollada, ésta presenta un bajo nivel de formalidad. Los grandes retail tienen gran poder de negociación, lo cual hace aumentar los costos de transacción de los importadores y productores y el uso del guanxi es muy común para lograr beneficios y acuerdos especiales con los distribuidores. La seguridad y trazabilidad de los productos es cuestionable y existen deficiencias en la cobertura geográfica de la ciudad.

Para finalizar, cabe destacar que existe un persistente aumento de los costos laborales en China, lo cual ha impulsado a las compañías a establecer sus operaciones al interior del país o en otros países de Asia o África. Esto implica un aumento de la demanda por ejecutivos capaces de gestionar empresas multinacionales en la ciudad. Demanda que no es satisfecha por el actual sistema educacional. A su vez, la falta de un mercado financiero desarrollado hace difícil el levantamiento de deuda o capital a las empresas extranjeras.

Como dejó de manifiesto la aplicación de este modelo, el mercado vitivinícola en Chongqing posee características diferentes al mercado del vino en ciudades desarrolladas como Beijing, Shenzhen o Shanghai. Lo más importante a considerar es la diferencia en la organización institucional, económica y social que poseen estas ciudades. Estas diferencias configuran el contexto en el cual las bodegas chilenas competirán determinando así la mejor estrategia de internacionalización y/o expansión de una compañía.

4.4.1 Cuantificación del modelo.

Si bien la esencia de este modelo de evaluación de mercados emergentes no considera la cuantificación de indicadores y/o variables, en este apartado se realizará una comparación cuantificable del mercado vitivinícola de la ciudad de Shanghai y la ciudad de Chongqing con el objetivo de facilitar la comprensión de las principales conclusiones extraídas del modelo.

⁴³ Las bodegas locales concentran alrededor del 90% del consumo de vino de la ciudad.

La principal razón y, siendo ésta su principal singularidad y diferenciación de otros modelos, del por qué este análisis no considera indicadores cuantificables y fáciles de comparar, se debe a que, según sus creadores, las características que realmente determinan el potencial de rentabilidad de un negocio son cualitativas y no cuantitativa⁴⁴. Por ejemplo, la dimensión Mercado del Producto arroja la siguiente información: “dado los últimos escándalos alimenticios acaecidos en China, el consumidor chino posee un fuerte interés en la seguridad, conservación y origen de los alimentos y bebidas vendidas en el país. Como resultado de esto, los procesos de fabricación y etiquetado se han vuelto más exigentes y han elevado los costos de producción.” En este sentido, cuantificar o rankear esta información resulta muy difícil de realizar, siendo a su vez, poco útil para el lector.

Cuadro 2

Evaluación de Mercados Emergentes				
Dimensiones	Contexto	Indicador	Shanghai	Chongqing
Sistema Político y Social	Estructura Política	Distribución del poder	Media	Baja
		Protección de derecho de propiedad	Media	Baja
		Independencia de la justicia	Media	Baja
	Sociedad Civil	Libertad de expresión y comunicación	Alta	Media
		Derechos de los trabajadores	Alta	Baja
		Derechos de los consumidores	Alta	Baja
Apertura	Económica	Control cambiario	Medio	Medio
		Restricciones para la FDA	Medio	Alto
		Porcentaje de la población en zonas rurales	10%	42%
		Porcentaje de desempleados	4,5%	4,1%
	Social	Apertura para recibir influencia extranjera	Alta	Baja
		Importancia del Guanxi	Media	Alta
		Exposición global de los ejecutivos locales	Alta	Baja
		Infraestructura adecuada para extranjeros	Alta	Baja

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 2 muestra las dimensiones Sistema Político y Social y Apertura Económica comparando algunos indicadores para la industria vitivinícola en Shanghai y Chongqing. En el podemos extraer que, básicamente, para todos los indicadores la ciudad de Chongqing muestra un bajo desarrollo institucional y elevadas barreras económicas y sociales para realizar negocios. A su vez, el elevado porcentaje de población rural de Chongqing acentúa indicadores como la importancia del guanxi y la baja exposición global de los ejecutivos locales.

⁴⁴ Se debe aclarar que el modelo no excluye o trivializa los análisis cuantitativos. Sólo detalla que los indicadores que mejor expresan el potencial de rentabilidad de un negocio son difíciles de cuantificar y son de carácter cualitativo.

Cuadro 3

Evaluación de Mercados Emergentes				
Dimensiones	Contexto	Indicador	Shanghai	Chongqing
Mercado del Producto	Desarrollo de Productos	Poder de negociación de las viñas locales	Alta	Alta
		Calidad de la oferta de vinos locales	Baja	Baja
		Nivel de penetración de vinos importados	Alta	Baja
		Nivel de penetración de vinos locales	Alta	Alta
		Disponibilidad de información de mercado	Alta	Baja
	Logística y Cadena de Distribución	Poder de negociación de los distribuidores	Media	Alta
		Infraestructura empresas productivas	Alta	Media
		Infraestructura empresas distribuidoras	Alta	Media
		Infraestructura de transporte	Alta	Media
		Trazabilidad e información de distribución	Alta	Baja
	Percepción de Empresa y Marca	Información y conocimiento de la oferta de vinos	Alta	Baja
		Efectividad del marketing y publicidad	Alta	Baja
		Penetración medios digitales	Alta	Baja
Mercado Laboral	Mercado para Gerentes y Ejecutivos	Calidad instituciones de educación (Ciencia)	Alta	Alta
		Calidad instituciones de educación (Managemen	Alta	Baja
		Manejo idioma extranjero	Alta	Baja
		Claridad en compensaciones y pagos	Alta	Baja
		Posibilidad de sindicalización	Media	Baja
	Mercado para otras posiciones	Calidad instituciones de educación (Ciencia)	Alta	Alta
		Calidad instituciones de educación (Managemen	Alta	Baja
		Manejo idioma extranjero	Baja	Baja
		Claridad en compensaciones y pagos	Alta	Baja
		Posibilidad de sindicalización	Media	Baja
Mercado Financiero	Capital y Deuda	Factibilidad para levantar deuda	Media	Baja
		Calidad en la información bancaria	Media	Baja
		Facilidades en formas de pago	Alta	Baja

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 3 muestra la comparación de las dimensiones Mercado del Producto, Mercado Laboral y Mercado Financiero para las ciudades de Shanghai y Chongqing. En él, se aprecia un desarrollo medio de servicios logísticos y de distribución de Chongqing, siendo la trazabilidad el indicador más bajo del ítem. Otro indicador que mostró bajos resultados para la ciudad en estudio fue el de Percepción de Empresa y Marca, en el se aprecia un bajo conocimiento de los productos, sobre todo de los vinos importados. La publicidad y el marketing no son fáciles de realizar y los canales de entrega de información son mayoritariamente informales. El indicador Mercado Laboral posiblemente es el peor indicador del modelo. La ciudad de Chongqing, comparada con Shanghai, presenta escasos recursos humanos capaces de liderar y trabajar con o en empresas internacionales, poca claridad de leyes relacionadas con compensaciones, salarios y sindicatos. Finalmente, el Mercado Financiero es prácticamente inexistente para empresas multinacionales.

Capítulo 5. Lecciones aprendidas, tendencias futuras, oportunidades de negocios y estrategia recomendada.

Como hemos visto en los capítulos anteriores, la ciudad de Chongqing posee una mezcla de características y singularidades que, en cierta medida, modelan y crean el marco conceptual que guía y enmarca la estrategia de cualquier empresa que desee ingresar a este mercado. El consumidor de Chongqing presenta características generales que se pueden encontrar en cualquier parte de China, en ciudades desarrolladas y costeras como Shanghai y Beijing o en ciudades menos desarrolladas al interior de China como Yumen y Turpan. Al mismo tiempo, la ciudad se comporta como un singular hub económico y social que se aparta y diferencia de las grandes urbes. En este sentido, el modelo aplicado en el capítulo 4 refleja y deja de manifiesto las distintas “capacidades” y los principales “vacíos” económicos, institucionales y sociales que posee la ciudad y que determinan, en cierta medida, que tan rentable puede ser un negocio y cuáles son los aspectos más importantes que debe considerar una compañía antes de competir en este mercado.

Las principales lecciones aprendidas que dejó de manifiesto el modelo de evaluación de mercados emergentes aplicado a la industria del vino en la ciudad de Chongqing fueron las siguientes:

- I. Heterogeneidad en el desarrollo económico, social e institucional de la ciudad de Chongqing con respecto a otras ciudades como Shanghai, Guangzhou y Shenzhen.
- II. Chongqing carece de instituciones intermediarias eficientes que soporten el intercambio de bienes y servicios entre consumidores y productores.
- III. La demografía y las características del consumidor de Chongqing requieren un trato diferente al de los consumidores de las ciudades más desarrolladas de China. En este sentido, la forma por la cual se aproxima al consumidor y la educación que se debe entregar con respecto al consumo de vino juegan un papel fundamental en el éxito de un negocio.
- IV. Algunos de estos “vacíos” económicos, institucionales y sociales pueden ser resueltos por las bodegas nacionales y otros no. En este sentido, las compañías deben evaluar si se adaptan a las condiciones que presenta la ciudad. Tratan de cambiar algunos aspectos de estas condiciones para elevar la probabilidad de éxito de su estrategia de negocio o simplemente no entran en ese mercado.
- V. Las compañías nacionales deben evaluar si la rentabilidad futura del negocio justifica la inversión presente que deben hacer para entrar a la ciudad de Chongqing o no.

Para finalizar, se destaca que existen muchos criterios y factores que hacen que empresas nacionales incursionen en los mercados emergentes. Como describimos anteriormente, factores como el crecimiento económico, población, estabilidad política, políticas macroeconómicas, rivalidad entre competidores, barreras de entrada, tecnologías, etc. aportan información y determinan el atractivo de un mercado en particular. No obstante, el conocimiento de la organización institucional, económica y social de un mercado emergente, así como los “vacíos” que estos ámbitos presentan, determinarán el verdadero potencial de rentabilidad que posee un negocio particular. Del mismo modo, como estos factores determinan el potencial de rentabilidad de un negocio en un mercado emergente, también entregan información vital para la construcción de la estrategia de negocios, disminuyendo así la probabilidad de fracaso y pérdidas de futuras utilidades.

5.1 Tendencias futuras y oportunidades de negocios.

La ciudad de Chongqing muestra una tendencia al aumento de la clase media. Las crecientes tasas de alfabetización, industrialización y urbanización contempladas en el Chongqing Urban-Rural Master Planning abalan y reafirman este patrón. Al mismo tiempo, a medida que la clase media aumente y, por consiguiente, el ingreso per cápita de la ciudad, se verá una evolución en las necesidades o *insight* de los consumidores. La necesidad de status, bienestar y reconocimiento social serán fuertes catalizadores de la intensión de compra.

Por otro lado, la ciudad se presenta como un hub económico de la región central de China, uniendo el este y el oeste del país. De esta manera, Chongqing se transforma en un centro neurálgico para extender operaciones a otras ciudades del segundo y tercer tier. Muchas de estas ciudades poseen ingresos per cápita menores a Chongqing pero su alta tasa de urbanización y numerosa población, generalmente sobre los 10 millones de personas, hacen pensar que en el mediano plazo se transformarán en un gran mercado potencial para la industria del vino.

Con relación a las tendencias futuras que presenta la industria del vino en la ciudad de Chongqing, cabe destacar que, el consumidor de vino en la ciudad es muy sensible al precio, no obstante y, gracias a su creciente tasa de urbanización e ingreso per cápita, existe un gran potencial de ventas en el segmento de altos ingresos y marcas premium. Francia es el exportador número uno de vino embotellado a China, en términos de valor y volumen, dominando la categoría de vinos premium⁴⁵, sin embargo, su presencia en Chongqing es mucho menor comparada con otras ciudades costeras del país.

El progresivo interés por parte de las viñas locales en entrar a los segmentos de ingresos medios y medios-altos incrementará la competencia. Es importante destacar que dentro de los intereses del país se encuentran el auto abastecimiento en el ámbito agrícola (incluida la producción de vino) y el fuerte sentimiento de nacionalismo y orgullo. Esta tendencia creará nuevos desafíos para las bodegas chilenas; el buen manejo comunicacional, atractivas campañas de publicidad y un correcto posicionamiento de la marca ayudarán a crear ventajas competitivas y a capturar mayor valor a largo plazo.

⁴⁵ Noppé Raymond Paul. Rise of the Dragon: The Chinese Wine Market. Presentación realizada en el Cape Wine Academy para optar al título de Cape Wine Master. Marzo 2012.

En este sentido y, si bien puede parecer atractivo considerando el volumen de ventas, es importante tener en cuenta que para las viñas nacionales es muy difícil competir en los segmentos de bajos ingresos de la población. Entrar en una guerra de precios con los productores locales sería empezar una batalla que es imposible ganar. Por esta razón, la estrategia de segmentación, targeting y posicionamiento cobran gran relevancia.

La información entregada a través del etiquetado y rotulado de las botellas de vino refuerza el sentimiento de seguridad en el consumidor. De esta misma forma, las certificaciones de origen pueden ser una gran herramienta para apalancar beneficios viña-país. Es importante realizar una distinción y entender la razón que motiva la compra. Dependiendo del lugar de consumo del vino, dependerá el tipo de vino a comprar y el precio dispuesto a pagar. Si el consumo se realiza en el hogar, es muy probable que se busque un vino de baja calidad y bajo precio. Por el contrario, si el consumo se realiza en un lugar público o se desea realizar un obsequio con el producto, la calidad del producto y su precio serán considerablemente mayores.

Otro factor importante a considerar es la educación que se debe entregar al consumidor de la ciudad de Chongqing. Dadas las características culturales de la población, el consumo de vino importado en la ciudad no es una norma. Hay una falta de educación con relación a calidad, sabor, precios y, en general, características físicas y propiedades del vino. A su vez, la relación comida-vino no está desarrollada como una costumbre en la población. La cultura de la comida en la ciudad y, en China en general, es un factor crítico que afecta en la manera en la cual se consume vino. En la cultura occidental, esta asociación se realiza inmediatamente y los diferentes tipos de platos están asociados a distintos tipos de vinos que, por lo general, son degustados en forma particular. En la cultura China, se acostumbra a poner toda la comida en el centro de la mesa compartiendo así cada plato. En este sentido, esta forma de comer no es muy apta para la asociación comida-vino. El desafío que enfrentan las bodegas nacionales es el trabajar en conjunto con los distribuidores, restaurantes, hoteles y especialistas para crear nuevas estrategias que solucionen este dilema⁴⁶.

Con relación a la distribución al interior de la ciudad, es importante crear fuertes lazo con los distribuidores regionales y locales. Estos lazos deben descansar en un guanxi transparente y sano, alejando cualquier posibilidad de inmiscuirse en asuntos ilegales o poco confiables. Los Joint Venture Partner también son fuente de investigación de mercado e información valiosa acerca del comportamiento del consumidor. Es importante mantener en mente que se debe ser flexible a los cambios de tendencias y comportamientos del consumidor. La actualización y confiabilidad de los datos obtenidos del mercado cobran gran preponderancia.

⁴⁶ Noppé Raymond Paul. Rise of the Dragon: The Chinese Wine Market. Presentación realizada en el Cape Wine Academy para optar al título de Cape Wine Master. Marzo 2012.

Las campañas publicitarias deben ser focalizadas al segmento objetivo, considerando la importancia que tiene para el consumidor la opinión de amigos, familiares y expertos de la industria. Se recomienda el uso de mensajes con directa asociación a los valores y símbolos chinos como el color rojo, la amistad, familia, salud, éxito, etc. La publicidad en redes sociales y las ventas on-line cobran gran importancia al momento de alcanzar al público objetivo. De este mismo modo, las presentaciones y degustaciones son una gran forma de romper el “miedo” a la primera aproximación al producto. Estos medios son muy importantes pero pueden ser una espada de doble filo. Dependiendo de la segmentación que realice la compañía es la efectividad que tendrán estos medios (recordemos que la ciudad posee un gran porcentaje de población rural donde se desconoce el uso de estas herramientas). Se debe tener especial consideración en no “traicionar” la confianza del consumidor ni sus expectativas. Estos dos factores guían, en cierta medida, el proceso de toma de decisiones que determinan la intensidad de compra.

Es importante destacar que la creación de estrategias diferentes para cada mercado es fundamental para alcanzar el éxito y lograr rentabilidades futuras. En este sentido, generar sinergias y aprendizajes con las otras estrategias que posea la compañía es clave para el crecimiento y comprensión del negocio global. Sin embargo, no se debe confundir adaptar la estrategia, dependiendo de las características de cada mercado emergente, con desalinearse la propuesta de valor de toda la compañía. Cada estrategia debe estar alineada con los objetivos corporativos de la compañía, evitando así, incoherencias y pérdida de valor en el largo plazo.

Para finalizar, se comenta que Chongqing se presenta como un mercado potencial muy atractivo para los vinos chilenos. Su alto número de habitantes, el sostenido crecimiento del ingreso per cápita, el aumento de la tasa de urbanización, mayores niveles de alfabetización y los ambiciosos planes de desarrollo propuestos por el gobierno central, por nombrar algunos factores, hacen que esta ciudad sea un interesante polo de crecimiento y diversificación para la oferta exportadora vitivinícola chilena.

5.2 Estrategia recomendada.

De acuerdo con la información obtenida a partir del análisis del modelo propuesto en esta tesis, la estrategia que recomienda el autor está basada en tres pilares fundamentales del área de gestión: segmentación, posicionamiento de la marca y distribución de los productos. Cabe destacar que cada viña tiene completa libertad para escoger la estrategia de penetración y/o expansión que más se adapte a sus objetivos de mediano y largo plazo, así como a sus recursos y capacidades internas. No obstante, se recomienda fervientemente considerar los tres pilares descritos a continuación y hacer de éstos el eje principal de la estrategia a desarrollar.

La segmentación y el posicionamiento de la marca en el mercado vitivinícola de Chongqing juegan un papel sumamente importante y determinante para elevar las probabilidades de éxito durante el proceso de penetración, así como para asegurar rentabilidades futuras en la industria. Con relación a la segmentación del mercado, Chongqing presenta una estructura institucional⁴⁷ que debe ser considerada al momento de hacer negocios en la ciudad. Por lo tanto y, tomando ventaja de esta “planificación gubernamental”, se recomienda el segmento descrito a continuación:

Segmento objetivo para la ciudad de Chongqing:

- Mujeres y hombres nacidos en la década de los 80 y 90, con estudios universitarios, poseen un nivel de ingreso medio-alto y alto. Están motivados por un sentimiento de aspiración y de personalización, buscando una conexión emocional con el producto y un espacio de expresión personal.
- Desean productos de calidad, de una marca reconocida a nivel internacional, que transmita confianza a un precio moderado.
- Este segmento pertenece a la mayoría temprana.

El segmento descrito anteriormente rescata el perfil de los consumidores a los cuales las viñas chilenas deben apuntar. A su vez, la oferta de vinos que poseen las bodegas nacionales (dada la calidad y el precio promedio de los productos) es coherente con esta descripción.

Es importante agregar que el segmento objetivo concuerda plenamente con los planes de desarrollo que el gobierno central y regional estableció para la ciudad de Chongqing. El desarrollo de la estructura industrial, servicios financieros, centros educacionales de alta calidad, biomedicina y turismo ecológico hacen pronosticar que, para los próximos 10 años, el segmento objetivo descrito representará un gran porcentaje de la población total de la ciudad. Además, este segmento es consecuente con la lógica que muestran los datos en cuanto al incremento de la tasa de urbanización, clase media y aumento del gasto de la población de Chongqing (ver anexos).

⁴⁷ Básicamente nos referimos a que en el 2007, el Gobierno Central estableció 3 objetivos de desarrollo para la ciudad; convertirse en un polo de crecimiento para China oriental, ser un hub económico para el norte del río Yangtze y ser coordinadora del desarrollo urbano-rural del noreste-sureste de China. A su vez, se especifica un Chongqing Urban-Rural Master Planning (2007-2020) donde se establecen las 5 áreas de desarrollo de la ciudad.

Posicionamiento de la marca.

El posicionamiento de la marca es el punto más importante dentro de los tres pilares planteados por el autor. En este sentido, las viñas chilenas deben crear/escoger un perfil característico y único, que los diferencie de la competencia (principalmente la proveniente de los países europeos, australianos y sudafricanos). Este posicionamiento debe contener características que conecten emocionalmente el producto y el consumidor, haciendo que este último sienta que el producto es parte de su expresión personal. Para lograr esto, el uso de valores y/o atributos como la amistad, elegancia, éxito, deseo de status, salud, belleza, bienestar social y el empoderamiento personal son recomendables.

Para realizar un correcto posicionamiento de marca, se deben “llenar” ciertos “vacíos” sociales presentes en la ciudad. Con relación a este punto, es altamente recomendable trabajar con personas y/o instituciones que ostenten reconocimiento, respeto y credibilidad por parte del segmento objetivo. Se debe recordar que la baja densidad poblacional, el alto porcentaje de población rural, su nivel cultura, educacional y la importancia del guanxi hacen que las campañas de marketing masivas no sean tan efectivas como en otras partes del mundo. En este sentido, la búsqueda de un partner local⁴⁸, que represente el espíritu y los valores de la marca, otorga el soporte y credibilidad necesarios para incentivar la compra.

Otro factor a considerar dentro del posicionamiento de la marca es la educación que se debe entregar al consumidor con relación al consumo de vino y su asociación con la comida. Dadas las características culturales de la población, el consumo de vino importado en la ciudad no es una norma. Por lo tanto, es altamente recomendable que las viñas chilenas busquen alianzas con expertos en el sector gastronómico chino con el objeto de educar y entregar información al consumidor de la calidad y excelencia de los vinos chilenos y su asociación con la comida.

Para finalizar, se recomienda que el posicionamiento de la marca contenga los valores y atributos del éxito, belleza (salud) y bienestar social. La ejecución y comunicación de este posicionamiento debe incluir un personaje del ámbito público, exitoso(a), joven⁴⁹ y atractivo(a). Debe proyectar bienestar social y status pero, al mismo tiempo, debe ser una figura alcanzable y cercana al segmento objetivo. Se aconseja también que la educación hacia los consumidores venga dada a través de degustaciones de comidas y catas de vinos en hoteles y restaurantes de la ciudad, poniendo énfasis en la asociación entre ambos.

⁴⁸ Mandatoriamente debe ser de origen chino.

⁴⁹ Acorde con el rango descrito en la segmentación.

Distribución de los productos.

La distribución de los productos juega un papel clave en el éxito duradero del negocio. En este sentido, es altamente recomendable que las bodegas chilenas creen y fortalezcan alianzas estratégicas con importadores y distribuidores locales. Éstos deben tener un alcance de distribución que sobrepase los límites de la ciudad, proyectando futuras distribuciones en ciudades vecinas hacia el este y oeste de Chongqing. Se deben privilegiar los acuerdos que incluyan información de trazabilidad de los productos.

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones.

El mundo está cambiando a una velocidad nunca antes vista. El surgimiento de China como el mercado emergente más atractivo del globo, ha creado un ecosistema de oportunidades y desafíos nunca antes visto en la industria vitivinícola. Competir en el mercado chino es cada vez más una necesidad que una elección. Para que una compañía sea competitiva a nivel internacional, debe estar en los mercados más desafiantes, inciertos, dinámicos y agresivos del mundo. Actualmente ese mercado es China.

Como hemos visto a lo largo de esta tesis, el modelo construido por Tarun Khanna y Krishna Palepu entregó un conjunto de información cualitativa que evalúa y analiza el mercado del vino en la ciudad de Chongqing. Como resultado de este análisis, quedaron expuestos los aspectos económicos, institucionales y sociales claves que las viñas chilenas deben considerar para evaluar el potencial de rentabilidad y las oportunidades de negocios en el mercado vitivinícola emergente de la ciudad de Chongqing. En este sentido, se puede decir que la ciudad de Chongqing es un mercado atractivo y con un alto potencial de rentabilidad para los vinos chilenos, presentando características económicas, institucionales y sociales propias que exigen estrategias de negocios personalizadas y hechas a la realidad de la ciudad.

Esta metodología exhibió los principales “vacíos” económicos, institucionales y sociales que presenta el mercado vitivinícola chino, así como también identificó y explicó las principales características del mercado vitivinícola en China, específicamente en la ciudad de Chongqing. Con relación a los “vacíos” económicos, institucionales y sociales, se destacan el bajo desarrollo institucional del mercado laboral y financiero y la falta de conocimiento e información, por parte de la población de Chongqing, del consumo de vino. Este último indicador refleja la importancia de educar a la población con relación a la calidad, sabor y textura de los vinos chilenos y su asociación con la comida. El consumidor no posee herramientas para caracterizar y distinguir los distintos tipos de vinos existentes en el mercado. En este sentido, se debe agregar que la publicidad y el marketing cobran especial importancia al momento de entregar información e influir en el proceso de compra. Sin embargo, los consumidores utilizan canales informales como referencias de amigos y especialistas del tema, siendo la publicidad directa (llámese TV, radio y medios digitales), un medio poco común para persuadir al consumidor.

Con relación a las principales características del mercado vitivinícola de Chongqing, se distingue la fuerte relación que debe existir entre la estrategia de la compañía y los objetivos del gobierno, demostrando y publicando cuál es el beneficio del negocio para los habitantes de la ciudad. Otra particularidad importante a destacar es el fuerte interés en la seguridad, conservación y origen de los alimentos y bebidas que presentan los consumidores en la ciudad, especialmente los segmentos de clase media y media-alta. En este punto cobra especial preponderancia el etiquetado y la trazabilidad de los productos, variables que certifican el buen estado y conservación de los vinos. La sumatoria de estos 2 factores, más los expuestos en el capítulo anterior y en la conclusión del modelo, entregan un panorama detallado del contexto económico, institucional y social que deben enfrentar las viñas chilenas en su proceso de expansión al interior de China, específicamente en la ciudad de Chongqing.

Uno de los objetivos propuestos en esta tesis fue la identificación de oportunidades de negocios creadas a partir de los “vacíos” económicos, institucionales y sociales existentes en el mercado vitivinícola de la ciudad de Chongqing. Pues bien, en el apartado “tendencias futuras y oportunidades de negocios” se detallan los “vacíos” o carencias claves que determinan, en cierta medida, el potencial de rentabilidad del negocio vitivinícola en Chongqing. Por ejemplo, si una viña chilena desea ingresar a este mercado, debe, mandatoriamente, poner énfasis en segmentos de ingresos medios y medios-altos de la ciudad. Estos segmentos presentan el mayor potencial de crecimiento a mediano y largo plazo y, según se vio, competir con las viñas locales en los segmentos de bajos ingresos es un suicidio. Otro “vacío” que genera una oportunidad para las compañías chilenas es la educación que se debe entregar al consumidor con relación a la calidad del vino chileno. Las bodegas nacionales deben ser capaces de crear una imagen de compañía y/o producto⁵⁰ diferenciada a la imagen de otras viñas y/o productos de Francia, Italia, Australia o Sudáfrica. En este sentido, trabajar en conjunto con los distribuidores, restaurantes, hoteles y especialistas de la industria es muy recomendable para dar soporte y credibilidad a la difusión que se está llevando a cabo.

Cabe enfatizar que cada “vacío” económico, institucional o social identificado por el modelo conlleva una oportunidad para las viñas nacionales. Sin embargo, la manera con que se enfrentan estos “vacíos” dependerá de cada compañía en particular, de su estrategia de segmentación y penetración en el mercado. Del mismo modo, las viñas nacionales deben evaluar las distintas alternativas que poseen para enfrentar estos “vacíos”. En este sentido, las compañías pueden optar por adaptarse al contexto de la ciudad, tratar de cambiar el contexto o simplemente no competir en aquel mercado.

La recomendación para las viñas nacionales que deseen introducir sus vinos en el mercado de Chongqing es enfocarse en la segmentación, posicionamiento de marca y distribución de los productos, a través de la correcta comunicación y educación del consumidor. A su vez, una confiable y leal red de distribución asegurará un amplio acceso a los consumidores de Chongqing. Una mayor cobertura geográfica en zonas rurales y zonas urbanas y una disminución de los costos de transacción, darán cabida a márgenes más holgados o precios más competitivos. El posicionamiento de la marca, a través de una correcta estrategia de comunicación y educación del consumidor, sentará las bases para la fidelización y la diferenciación del producto, creando una ventaja competitiva a largo plazo.

El mayor problema que poseen las empresas actualmente es que miran los mercados emergentes bajo el prisma evaluador de los mercados desarrollados y, en el caso particular de China, bajo el lente de occidente. En ese caso, los indicadores que se escogen y analizan para determinar si un mercado es atractivo o no para emprender una estrategia de internacionalización no son los correctos. Si bien ayudan a comprender el macro contexto económico, institucional, social, legal y tecnológico de un país o ciudad, estos indicadores no reflejan el verdadero potencial de rentabilidad a mediano y largo plazo de un negocio. Los directores y ejecutivos de las viñas chilenas deben comprender que no pueden aplicar estrategias o modelos de negocios que no

⁵⁰ Este es el caso de Concha y Toro que más que potenciar la imagen de la compañía, potencia la imagen de un producto en particular, Casillero del Diablo.

sean hechos para la cultura y sociedad del mercado chino en particular que se quiere satisfacer.

Finalizando las conclusiones y recomendaciones, se comenta que la información entregada por este modelo representa una panorámica de la industria del vino en la ciudad de Chongqing en un punto específico de tiempo. Se debe considerar que las condiciones económicas, institucionales y sociales de la ciudad cambiarán naturalmente a medida que esta evolucione. En este sentido, acotar la incertidumbre y prever futuras tendencias es un objetivo fundamental para mantenerse competitivo en este mercado. Lo más importante para alcanzar este objetivo es conocer y comprender la cultura china, alejando, en la medida de lo posible, los prejuicios occidentales. Las metodologías, estrategias y modelos de negocios que los ejecutivos y directores de empresas implementan no pueden estar basadas puramente en las experiencias obtenidas en occidente. Las bodegas chilenas no pueden aplicar criterios occidentales a mercados que no se rigen por estos patrones. Una vez que los ejecutivos chilenos comprendan esta dinámica, podrán llevar a sus empresas a alcanzar los objetivos y metas propuestos en uno de los países más desafiantes y fascinantes del mundo.

7. Bibliografía.

- Alon Ilan, Dugosh Jennifer y Lohwasser Meredith. Israeli Wines in China: Reaching for New Heights. Richard Ivey School of Business Foundation. Ontario Canadá, Febrero 2015.
- Banco Central De Chile. Informe de Política Monetaria, Septiembre 2015.
- Banco Mundial. Datos, Chile. [En Línea] <http://datos.bancomundial.org/pais/chile>. 2015. [Consulta: 18/10/2015].
- Banco Mundial. Datos, China. [En Línea] <http://datos.bancomundial.org/pais/china> 2015. [Consulta: 04/12/2015].
- Chongqing: Profile of a Consumer Market. HKTDC Research. [En Línea] <http://china-trade-research.hktdc.com/business-news/article/China-Consumer-Market/Chongqing-Profile-of-a-Consumer-Market/ccm/en/1/1X000000/1X0A3ER3.htm> [Consulta: 10/12/2015].
- Caleb H. Tse. Cátedra de China Marketing, Sungkyunkwan University, Seúl, Corea del Sur, Marzo 2015.
- David Oakley, “Emerging Market Equities Outperform West”, Financial Time, June 7, 2009.
- Dyck Alexander, Country Analysis: A Framework to Identify and Evaluate the National Business Environment. Harvard Business Review. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, Mayo, 1997.
- Ghemawat Pankaj, Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. Harvard Business Review. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, 2004.
- Noppé Raymond Paul. Rise of the Dragon: The Chinese Wine Market. Presentación realizada en el Cape Wine Academy para optar al título de Cape Wine Master. Marzo 2012.
- Servicio Nacional de Aduana. Estadísticas, Informe Mensual de Comercio Exterior. [En Línea] <https://www.aduana.cl/exportaciones/aduana/2007-04-16/165951.html>. Noviembre, 2015. [Consulta: 18/10/2015].
- Tarun Khanna, Krishna G. Palepu y Jayant Sinha, Strategies That Fit Emerging Markets. Harvard Business Review. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, Junio, 2005.

- Tarun Khanna y Krishna G. Palepu . Exploting Institutional Voids as Business Opportunities en “Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution”. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, 2010.
- Tarun Khanna y Krishna G. Palepu . Spotting and Responding to Institutional Voids en “Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution”. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, 2010.
- Tarun Khanna y Krishna G. Palepu. The Nature of Institutional Voids in Emerging Market en “Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution”. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts, Estados Unidos, 2010.
- Wikipedia. Definición de Guanxi. [En Línea] <https://es.wikipedia.org/wiki/Guanxi>. [Consulta: 10/03/2016].
- Wu Sylvia. Wine Imports to Chongqing Slide in First Quarter 2014. Decanter China News, [En Línea] Abril 2014. <https://www.decanterchina.com/en/index.html?article=785> [Consulta: 11/12/2015].
- Wu Sylvia. Australia Fuels Recovery in China Wine Import. Decanter China News, [En Línea] Julio 2015 <https://www.decanterchina.com/en/?article=1150> [Consulta: 24/11/2015].

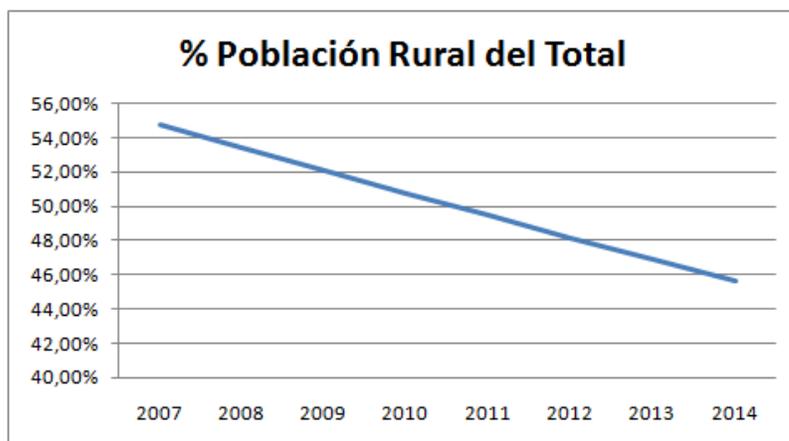
8. Anexos.

Cuadro 1

Evaluación de Mercados Emergentes	
Dimensiones	Contexto
Sistema Político y Social	Estructura Política Sociedad Civil
Apertura	Económica Social
Mercado para el Producto	Desarrollo de Productos y Propiedad Intelectual Logística y Cadena de Distribución Percepción de Empresa y Marca
Mercado Laboral	Mercado para Gerentes y Executivos. Mercado para otras posiciones
Mercado Financiero	Capital y Deuda Standard Contables y Financieros Peligros Financieros

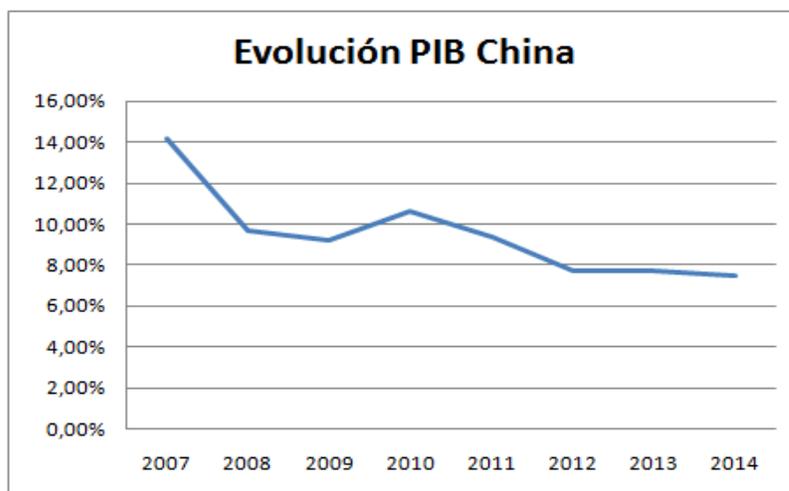
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1



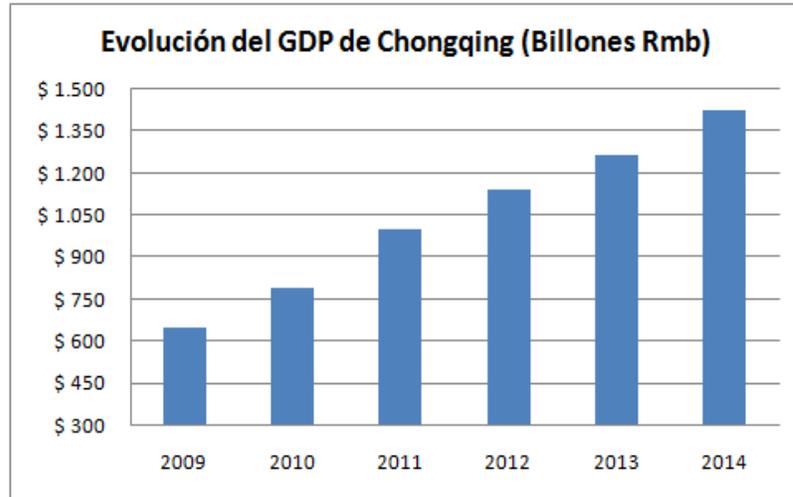
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial.

Gráfico 2



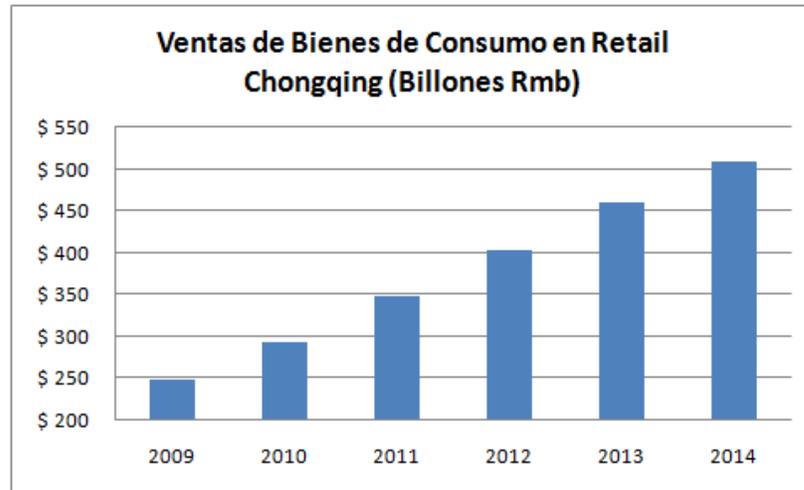
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial.

Gráfico 3



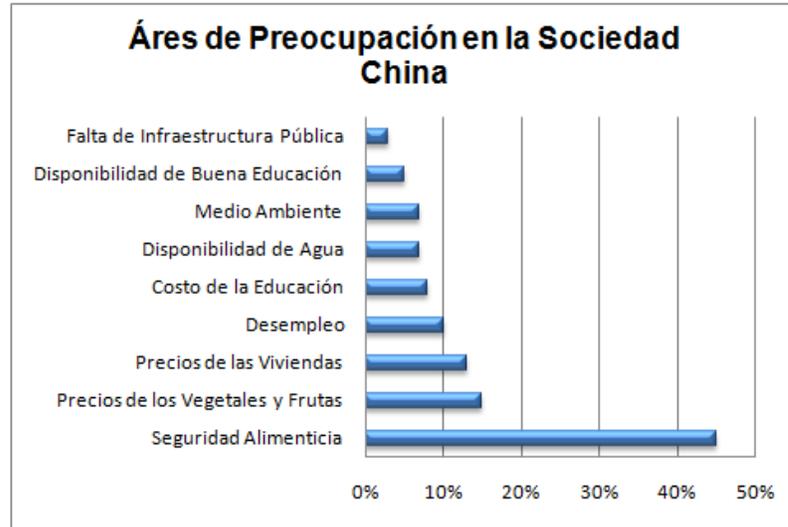
Fuente: HKTDC Research.

Gráfico 4



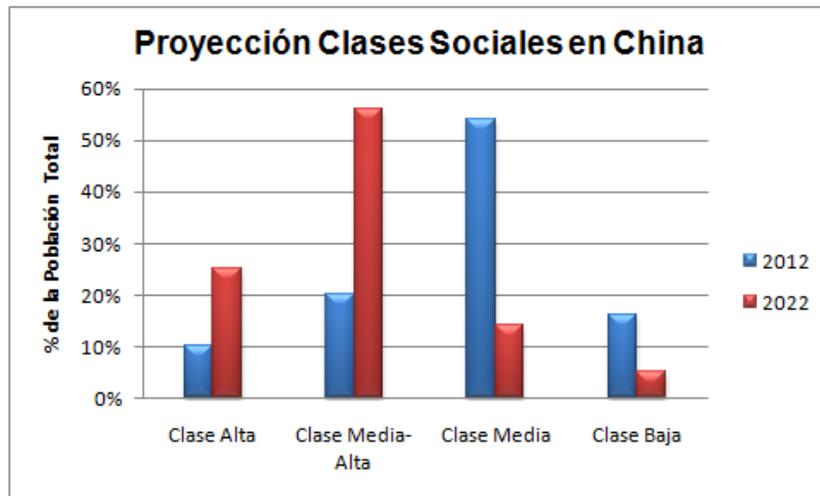
Fuente: HKTDC Research.

Gráfico 5



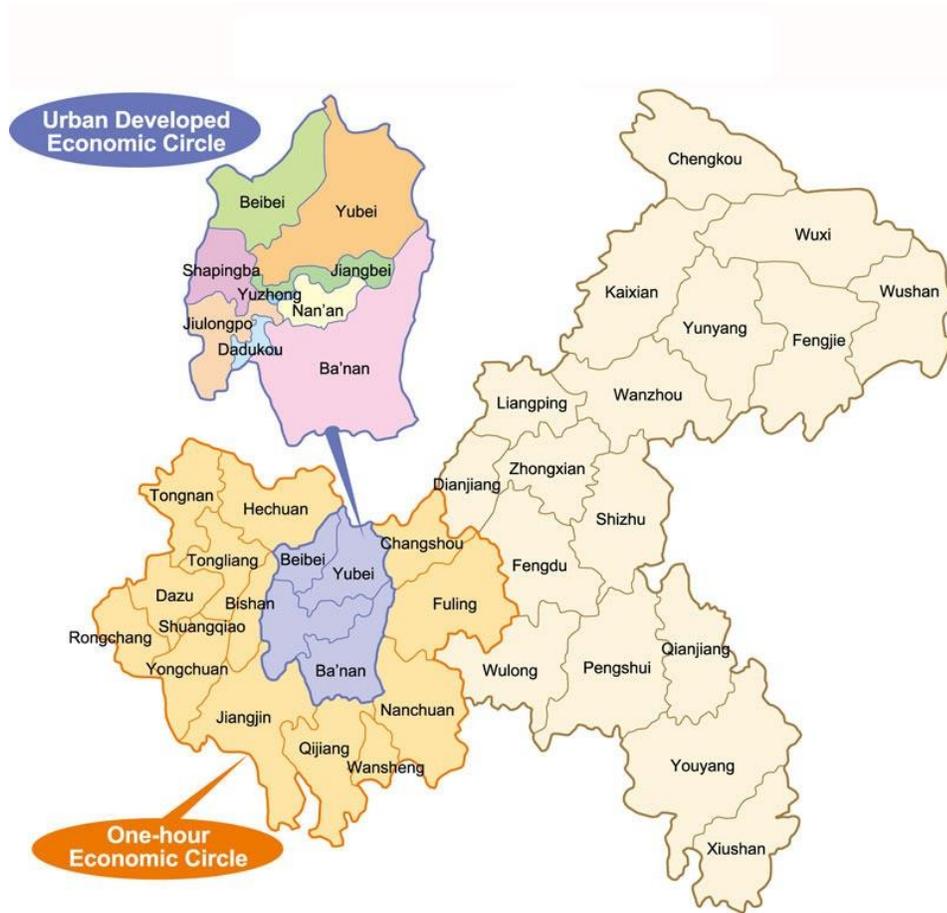
Fuente: Online Millward Brown survey 2012 June (n=3089)

Gráfico 6



Fuente: 2012 McKinsey survey of 10.000 Chinese consumers.

Mapa 1



Fuente: HKTDC Research.