



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

ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN COMERCIAL A CHINA DE VIÑA  
NEYEN

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

**CARLOS FEDERICO SOTO FERNÁNDEZ**

**PROFESOR GUIA:**  
ANTONIO HOLGADO SAN MARTÍN

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

SANTIAGO DE CHILE  
JULIO 2009

## RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es analizar el atractivo del mercado chino del vino, específicamente en el segmento de los vinos *premium*, con la finalidad que Viña Neyen pueda desarrollar su expansión comercial en el país. En segundo lugar, después de evaluar el atractivo del mercado se entrega una propuesta específica de la estrategia para la expansión comercial de Viña Neyen a China. Se incluyen también los eventuales cambios y mejoras que la organización debe realizar para alcanzarla, considerando los aspectos particulares de este mercado.

Este estudio presenta en primer lugar un proceso declarativo de Viña Neyen, con una formulación de sus declaraciones de intención. Luego, se realiza un análisis externo del mercado chino desde un punto de vista político, económico, social y tecnológico, así como desde la perspectiva de las fuerzas competitivas a las que se enfrenta la Viña en este nuevo entorno. A continuación se realiza un análisis interno de la compañía que permite establecer cuáles son las ventajas competitivas que Viña Neyen posee y cuáles son las oportunidades que efectivamente puede aprovechar en su expansión comercial en el mercado chino. Finalmente se propone una estrategia para dicha expansión, haciendo una revisión de aquellos temas importantes a la hora de decidir abrirse a un mercado tan complejo como el chino.

El análisis del mercado chino muestra que hay complejidades como el idioma, la extensión del territorio, la inexistencia de redes de distribución nacionales y la forma de hacer negocios. No obstante, hay grandes oportunidades al ser un mercado que se está abriendo al resto del mundo y que, sólo en el segmento tinto *premium*, es cerca de 400 veces superior a la capacidad máxima de producción de Viña Neyen, alcanzando los 45 millones de litros anuales. Los consumidores chinos se están occidentalizando y el consumo de vino de alta calidad está creciendo. Además, el fuerte impulso al consumo por parte del gobierno permite esperar que la crisis financiera actual tenga efectos relativamente menores sobre este mercado de productos de lujo tan reducido.

Como estrategia para la expansión comercial hacia China, se propone a Viña Neyen que contacte a un socio local, de preferencia un distribuidor, para enfocar la comercialización de Neyen inicialmente en Shanghai y Beijing. Se presenta un conjunto de posibles distribuidores con fuerte presencia en estas ciudades, que están enfocados al canal *on trade* y dentro de éste al segmento de calidad media-alta y alta. El establecimiento de una relación de largo plazo con un distribuidor chino requerirá de un gran compromiso y esfuerzo de marketing que considera visitas frecuentes y un fuerte apoyo en capacitación a la fuerza de ventas.

Asimismo, se sugiere que la viña revise su dependencia del enólogo jefe y su estructura organizacional pequeña ya que ésta podría limitar su crecimiento futuro. Se recomienda la incorporación de un export manager ya sea para manejar los mercados existentes o alternativamente para generar la relación con distribuidores en este nuevo mercado.

Se concluye que existe un real atractivo en el mercado chino y que Viña Neyen y Neyen de Apalta poseen las características necesarias para poder posicionarse bien en el segmento *premium*. El *terroir*, los viñedos y el equipo enológico han dado origen a un producto de alta calidad, reconocido internacionalmente por las más prestigiosas autoridades en la materia.

# INDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>7</b>
2.1	OBJETIVO GENERAL	7
2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	7
<b>3</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>8</b>
3.1	HISTORIA DE VIÑA NEYEN DE APALTA	8
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
3.3	VISIÓN Y MISIÓN	9
3.4	PRODUCTO	10
<b>4</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>13</b>
4.1	PRIMERA ETAPA: PROCESO DECLARATIVO	13
4.2	SEGUNDA ETAPA: PROCESO ANALÍTICO	13
4.2.1	<i>Análisis PEST</i>	13
4.2.2	<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	14
4.2.3	<i>Análisis FODA</i>	14
4.3	TERCERA ETAPA: PROCESO DE EJECUCIÓN	14
4.4	CUARTA ETAPA: PROCESO DE CONTROL Y COMPROMISOS	14
4.5	QUINTA ETAPA: PROCESO DE COMPENSACIÓN	15
<b>5</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>16</b>
5.1	ANÁLISIS EXTERNO: CHINA	16
5.1.1	<i>Análisis PEST</i>	16
5.1.2	<i>Análisis del Mercado Chino</i>	21
5.1.2.1	Destacable	21
5.1.2.2	Tendencias	22
5.1.2.3	Escenario Competitivo	23
5.1.2.4	Proyecciones	24
5.1.3	<i>Análisis de Fuerzas Competitivas</i>	24
5.2	ANÁLISIS INTERNO	26
5.2.1	<i>Características de la Organización y Producto</i>	26
5.2.2	<i>Mercados y Presencia de Neyen</i>	28
5.2.3	<i>Posicionamiento de Neyen</i>	30
5.3	ANÁLISIS FODA	30
5.3.1	<i>Fortalezas</i>	30
5.3.2	<i>Debilidades</i>	31

5.3.3	<i>Oportunidades</i> .....	31
5.3.4	<i>Amenazas</i> .....	31
5.3.5	<i>Espacios de Acción para Neyen</i> .....	32
5.3.5.1	Cruce Fortalezas -Oportunidades .....	33
5.3.5.2	Cruce Fortalezas -Amenazas.....	34
5.3.5.3	Cruce Debilidades -Oportunidades .....	34
5.3.5.4	Cruce Debilidades -Amenazas .....	35
5.4	<b>HACIENDO NEGOCIOS EN CHINA</b> .....	35
5.4.1	<i>Productos Importados en China</i> .....	35
5.4.2	<i>Consejos para Hacer Negocios en China</i> .....	36
5.4.3	<i>Etiquetado y Empaquetado</i> .....	37
5.4.4	<i>Cotización y Formas de Pago</i> .....	38
5.4.5	<i>Documentos Requeridos</i> .....	38
5.4.6	<i>Representación en el Mercado Local</i> .....	39
5.4.7	<i>Distribución</i> .....	39
5.4.7.1	Clasificación de Distribuidores.....	40
5.4.7.2	Selección de Vinos por parte de Distribuidores .....	41
5.4.7.3	Canales.....	42
5.5	<b>MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA</b> .....	42
5.5.1	<i>Modelo de Negocio</i> .....	43
5.5.2	<i>Mercados Específicos</i> .....	43
5.5.3	<i>Distribución</i> .....	43
5.5.4	<i>Marketing</i> .....	43
5.5.5	<i>Producto</i> .....	44
5.5.6	<i>Estructura Organizacional</i> .....	45
5.5.7	<i>Ventana de Oportunidad y Efectos de la Crisis</i> .....	45
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>48</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>49</b>

# 1 INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrollará una estrategia para la expansión comercial de Viña Neyen a China. Se analizará cuál es la mejor forma de entrar al mercado chino, así como la necesidad de implementar eventuales cambios a la estrategia actual y estructura organizacional de la compañía.

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

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

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

China cuenta con un mercado potencial de proporciones inmensas y ha presentado un sostenido crecimiento en el ingreso, dado por su apertura a la economía de mercado global. La creciente occidentalización<sup>1,2</sup> y tendencia de la población a incorporar

---

<sup>1</sup> "Alcoholic Drinks – China", "Wine – China", Euromonitor 2008

<sup>2</sup> "Wine in China: A Market Analysis", Access Asia Limited 2006; "Wine in China", Datamonitor Industry Profile 2007

costumbres como consecuencia de este proceso de apertura, hacen del país un mercado muy atractivo para un vino *premium* importado.

De hecho, el volumen de vino *premium* en el canal *off trade* ha crecido aproximadamente un 23% anual los últimos 4 años, con un crecimiento de casi 62% en 2007 (Anexo A15). Dado que el canal *on trade* presenta una distribución de precios más sesgada hacia niveles medio y alto (Anexo A12), es razonable suponer que el vino *premium* también se verá favorecido en este canal. El crecimiento del precio promedio por litro (Anexo A12) muestra adicionalmente una sofisticación por parte de los consumidores, lo que también beneficia a este segmento.

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

El estudio se hará siguiendo el Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios<sup>3</sup> que permite sistematizar el análisis para generar en forma eficiente una estrategia coherente y viable. Este modelo se describe en el Capítulo 4 (Metodología).

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

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

---

<sup>3</sup> JOFRE, E. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Revista Ingeniería de Sistemas, Volumen XVI, N°1, Junio 2002.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

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

Se presenta aquí el análisis del atractivo del mercado chino para un vino premium como Neyen para alcanzar el objetivo de desarrollar un plan de comercialización de Viña Neyen en China.

El objetivo general de este estudio por tanto es el análisis del atractivo del mercado chino para un vino *premium* como Neyen.

### **2.2 Objetivo Específico**

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

- Realizar una búsqueda de distribuidores, importadores o agentes específicos para contactar en este nuevo mercado como elemento central de la estrategia de expansión comercial.
- Proponer los eventuales cambios a nivel de estrategia de marketing, estructura organizacional, etc., si es que éstos fuesen necesarios.

## 3 ANTECEDENTES

### 3.1 Historia de Viña Neyen de Apalta

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

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

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

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

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

---

<sup>4</sup> Todas las unidades de cajas son de 12 botellas, cada una de 750 ml, totalizando 9 litros.



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

### **3.2 Estructura Organizacional**

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

### **3.3 Visión y Misión**

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

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

### 3.4 Producto

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

Otra clasificación es la usada por el Wine Institute de California<sup>5</sup> con dos categorías básicas: una hasta los US\$ 7 por botella – vinos para todos los días- y la otra con vinos sobre los US\$ 7 por botella –Vinos *Premium*. Dentro de los vinos *premium*, aquellos cuyos precios van de US\$ 7 a US\$ 14 por botella son *Super Premium* mientras que las botellas con precios superiores a US\$ 14 son considerados *Ultra Premium*.

Otras corrientes señalan que un vino *premium* es sólo una actividad de marketing, que surgió en el pasado y que no reflejaba necesariamente una mayor calidad en el producto.

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

---

<sup>5</sup> <http://www.wineinstitute.org/resources/statistics>

por barricas sobre todo si éstas son nuevas. Esto implica un mayor costo directo en la producción, además del costo de inmovilización del stock<sup>6</sup>.

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

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

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

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

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

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

---

<sup>6</sup> Revista Club & Countries, Buenos Aires.

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

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

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

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

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

## **4 METODOLOGÍA**

La metodología que se usará para el proceso de análisis y formulación de la estrategia de penetración de Neyen a China se hará basándose en el Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios<sup>7</sup> que consta de cinco etapas, analizando a la organización tanto de una perspectiva interna como del entorno en la que ésta se desarrolla, lo que permite identificar competencias distintivas que permitan formular una estrategia adecuada, su plan de desarrollo y los hitos, controles y compromisos que deben suceder durante la implementación.

### **4.1 Primera Etapa: Proceso Declarativo**

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

### **4.2 Segunda Etapa: Proceso Analítico**

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

#### **4.2.1 Análisis PEST**

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

---

<sup>7</sup> JOFRE, E. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Revista Ingeniería de Sistemas, Volumen XVI, N°1, Junio 2002.

#### **4.2.2 *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*<sup>8</sup>**

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

#### **4.2.3 *Análisis FODA***

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

### **4.3 Tercera Etapa: Proceso de Ejecución**

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

### **4.4 Cuarta Etapa: Proceso de Control y Compromisos**

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

---

<sup>8</sup> PORTER, MICHAEL. "How competitive forces shape strategy", Harvard Business Review, Marzo-Abril 1979.

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

#### **4.5 Quinta Etapa: Proceso de Compensación**

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

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

## **5 DESARROLLO**

### **5.1 Análisis Externo: China**

#### **5.1.1 Análisis PEST**

##### **Factores y Clima Político**

La política en China está dominada por el Partido Comunista Chino (PCC) desde el 1 de Octubre de 1949 después de la derrota del Kuomintang (Partido Nacionalista) cuando fue fundada la República Popular China (RPC). Aún cuando hay algunos partidos políticos, todos trabajan en armonía y bajo el control del PCC, que además controla todos los aspectos políticos del país.

El Gobierno Chino está subordinado al PCC y su función principal es implementar sus políticas. Existen dos instrumentos del estado en China, la Asamblea Popular Nacional (APN) y el Consejo de Estado. En los años recientes el PCC ha hecho esfuerzos por descentralizar el poder de los líderes del partido hacia instituciones de gobierno.

La Asamblea Popular Nacional está compuesta por los líderes de las provincias, regiones autónomas y municipalidades. Se reúne una vez al año para deliberar sobre las políticas presentadas por el Consejo de Estado. Cada 5 años se realiza el Congreso Nacional del Partido que nombra al Politburo Chino (24 miembros) que a su vez nombra al Comité Permanente (9 miembros) que detenta el poder real.

Los líderes clave en China se pueden ver en el Anexo A1.

A continuación se tratan temas regulatorios específicos para la industria del vino y la estabilidad política.

##### **Política Regulatoria, Impositiva y Arancelaria**

El vino es gravado con un impuesto específico del 10%, adicional al 14% de arancel para vinos importados.



A pesar de no existir un límite de edad para el consumo de alcohol, los consumidores chinos generalmente no empiezan a consumir hasta después de los 18 años. Tradicional y culturalmente el consumo de alcohol se considera inapropiado para adolescentes.

Respecto del avisaje, en 1996 se implementaron normas que lo restringieron a no más de dos avisos por productor, por canal televisivo, entre las 19:00 y 21:00 hrs, con un límite diario de 10 avisos totales. Para radio, se limitó a no más de 2 avisos (independiente de marca) por hora, por emisora. Para periódicos y medios escritos el límite es no más de 2 avisos por edición, independiente de marca, además de no poder usarse la primera página.

### *Estabilidad Política*

En el plano externo, el gobierno chino se encuentra en una posición delicada respecto de su relación con Japón, Taiwán y Estados Unidos. Por un lado ha abierto su economía al mundo impactando fuertemente los patrones de comercio internacional. Por otro lado, esa misma apertura ha tensionado las relaciones internacionales por lo que el gobierno ha debido controlar y, en ocasiones, manipular activamente los grandes flujos de información que ese mismo impacto ha generado. La población china, muy nacionalista, reacciona con fuerte rechazo frente a cualquier provocación de parte de estos países, por ejemplo la visita del Primer Ministro Japonés al memorial de los Héroes de Guerra japoneses y las declaraciones pro independencia de Taiwán. Para controlar estos posibles focos de inestabilidad y calmar a la población, el gobierno chino normalmente reacciona con mucha vehemencia, haciendo fuertes declaraciones contra los países respectivos. No está claro hasta qué punto el gobierno seguirá reaccionando contra los gobiernos extranjeros para mantener una estabilidad interna<sup>9</sup>.

En el plano interno, el crecimiento acelerado que China ha presentado por los últimos 30 años genera la necesidad de crecer al menos a un 8% anual para absorber el crecimiento de la fuerza de trabajo. Este enorme crecimiento, unido a una gran migración hacia la ciudad, se ha constituido en una fuerte presión sobre el sistema de salud y de educación (que no está preparado para recibir a tantos nuevos usuarios),

---

<sup>9</sup> Shirk, Susan. "China Fragile Superpower", Oxford University Press, 2007

sobre el sistema de pensiones (debido al envejecimiento de la población) y sobre el medio ambiente debido a la contaminación (las 10 ciudades más contaminadas del mundo están en China). Paralelamente los movimientos pro independencia de la región del Tíbet han generado inestabilidad en la zona suroeste del país.

Sin embargo, los posibles problemas de inestabilidad en China no parecen tener un efecto directo sobre los mercados de bienes de lujo, para un volumen relativamente pequeño.

### **Factores y Clima Económicos**

La economía china ha sido fundamental para sostener el crecimiento mundial. China se encamina a tener por sexto año consecutivo un crecimiento de dos dígitos.

Deng Xiaoping inició la ruta de transición hacia una economía de mercado en diciembre de 1978, estimulando la inversión extranjera para potenciar el crecimiento. Coincidió además con un cambio de mentalidad de las cúpulas políticas, que pasaría de una economía completamente centralizada y planificada hacia una economía socialista de mercado con fuertes elementos de liberalización.

China cuenta con el sector manufacturero con mayor crecimiento del mundo (que ha sido potenciado por la inversión extranjera), terrenos y mano de obra de muy bajo costo. Esto ha motivado la instalación de procesos productivos de muchas compañías en China, generando una enorme demanda por recursos naturales para la construcción de infraestructura.

#### Crecimiento

China ha crecido a un promedio de 9.5% los últimos 30 años. El año 2007 el PGB real creció 11.9%, siendo superior a 10% desde el año 2003 (Anexo A2).

El crecimiento de China se debe en gran medida a un impulso y reforma al status de la empresa privada. Esto ha generado mayor empleo y ha forzado al gobierno a adaptar el modelo económico, lo que no es un desafío menor. Por el lado de la demanda, el cambio de estrategia ha hecho que el consumo ahora tenga un papel más importante

que la inversión como motor de la economía. Por el lado de la oferta, se espera que el sector servicios desplace a la industria como principal contribución al crecimiento.

Las cuatro regiones más ricas de China por PGB total son Guangdong, Shandong, Jiangsu y Zhejiang (Anexo A4). Considerando los mayores ingresos per cápita, las regiones más ricas son Shanghai, Beijing, Tianjin y Zhejiang donde las primeras 3 son ciudades/regiones que cuentan con rango administrativo de provincias (Anexo A5). Las ciudades con mayor ingreso per cápita son Shanghai, Beijing, Tianjin y Guangzhou.

### Tipo de Cambio e Inflación

Hasta el año 2004 el tipo de cambio estaba fijo en 8.3 yuanes (RMB) por dólar. El año 2005 se dejó flotar el cambio de forma controlada, produciéndose una apreciación de la moneda hasta 6.82 yuanes por dólar en octubre de 2008. Esta tendencia favorece la exportación de productos a China.

La inflación está pasando por un período de ascenso variando de -0.8% el año 2002 a 4.8% en 2007 (Anexo A2). Se espera que para 2009-2010 ésta baje y se estabilice en torno a 4% anual<sup>10</sup>.

## **Factores Sociales**

### Población

La población china hoy día es de 1300 millones de habitantes. La población crece aproximadamente 8 millones de habitantes por año, y se espera que la tasa de crecimiento se reduzca progresivamente debido al envejecimiento general de la población. La política de un solo hijo por familia es la responsable de esta reducción, que a la vez explica parte del crecimiento esperado del ingreso per cápita en los próximos años<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Country Factfile Euromonitor 2008 y Country Report EIU 2008

<sup>11</sup> Country Report EIU 2008

### Hábitos de Consumo

El elevado crecimiento que está experimentando el país, en torno al 11% en 2007, ha contribuido al impulso en el mercado de las bebidas alcohólicas. Además de un incremento de precio (producto de la inflación) y de volumen, se ha observado una variación de la estructura de consumo de la población hacia productos de mayor calidad en los mercados urbanos principales.

Se ha observado un incremento del consumo de productos *premium*, particularmente en la industria de las bebidas alcohólicas. La creciente occidentalización de las ciudades de Shanghai, Beijing y Guangzhou ha motivado el ingreso de productos extranjeros. A esta tendencia se suma el desarrollo del mercado *on trade* de bebidas alcohólicas, particularmente del vino. Están apareciendo tiendas especializadas que tienen estructuras de costo inferiores a los hipermercados y que a su vez están mejor calificadas para atender a segmentos de consumidores de mayor poder adquisitivo.

Finalmente, la imagen de producto saludable ha hecho que el vino esté empezando a absorber una reducción en el consumo de licores tradicionales (vino de arroz y otros). Sin embargo, el sabor del vino aún es relativamente desconocido para el común de la población.

### Diferencias por Sectores

Las 4 regiones más ricas de China en ingreso per cápita son Shanghai, Beijing, Tianjin y Zhejiang. Shanghai y Zhejiang se encuentran en la zona Este de China, mientras que Beijing y Tianjin se encuentran en la denominada zona Norte y Noreste del país (Anexo A3).

En la zona Norte y Noreste (Beijing y Tianjin) y en la zona Este (Shanghai y Zhejiang) el consumo de bebidas alcohólicas ha aumentado por la creciente occidentalización de sus ciudades más importantes y por un crecimiento económico sostenido durante 2007. Un gran incremento en el ingreso disponible per cápita, principalmente en los sectores urbanos de las ciudades de primer nivel, es el factor que explica el rendimiento del mercado.

Esta región ha sido dominada por los licores chinos tradicionales, sin embargo su consumo disminuyó en volumen durante 2007, aumentando directamente el de vino. Esto ha sido motivado principalmente por consideraciones de salud, teniendo el vino la imagen de producto mucho más sano. Se espera que esta tendencia se consolide en el futuro.

Por ejemplo, la reciente nominación de COFCO Co Ltd. como patrocinador y único proveedor oficial de vino para los eventos relacionados a los Juegos Olímpicos de 2008 le ha dado un impulso importante al mercado de las bebidas alcohólicas y al vino en particular. Además, el mercado low-tier de vino se está tornando extremadamente competitivo en China, lo que ayuda a diferenciar más fácilmente productos *premium*<sup>12</sup>.

Al mismo tiempo, la mayor importancia que está teniendo la vida social en China, particularmente en las ciudades más desarrolladas y occidentalizadas, está favoreciendo el desarrollo de restaurantes y sitios de reunión. Esto claramente es un impulso al mercado *on trade*, que es el principal canal de ventas del vino *premium*.

## **Factores Tecnológicos**

### Productividad

Se ha observado un incremento en la producción de vino local en China, lo que se explica por la adopción de tecnología y métodos occidentales de gran escala. La tendencia en el mercado del vino sigue, aunque en menor medida, a la creciente sofisticación en la producción de cerveza en el país. No obstante, el incremento de productividad en la producción de vino está orientada exclusivamente al segmento *low-tier*, que además se vende principalmente en canales *off trade*.

### **5.1.2 Análisis del Mercado Chino**

#### **5.1.2.1 Destacable<sup>13</sup>**

- El mercado del vino creció un 8% en volumen y un 9% en valor durante 2007
- Crecimiento de 7% anual de volumen de vino esperada para 2007-2012

---

<sup>12</sup> Alcoholic Drinks – China, Euromonitor 2008

<sup>13</sup> Wine – China, Euromonitor 2008

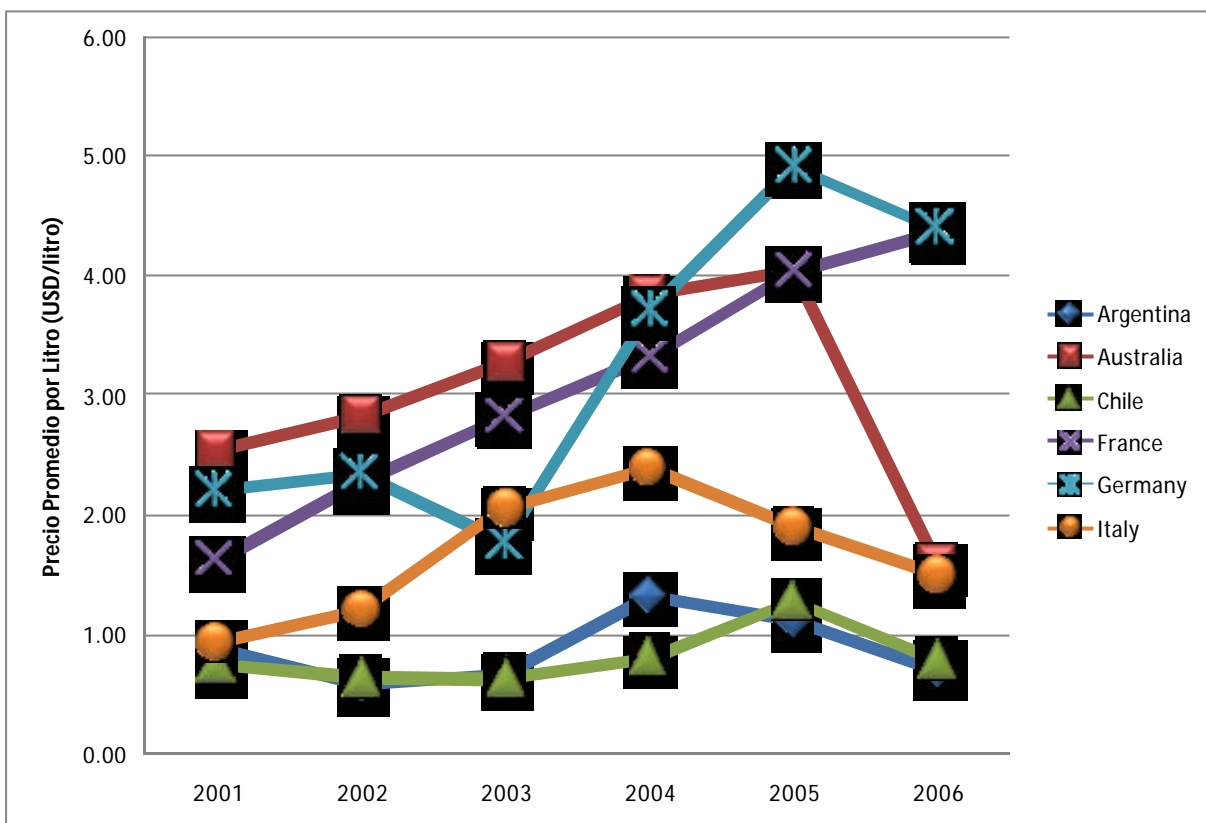
- Creciente imagen como producto sano ha estimulado el consumo
- Canales *Off trade* representan el 55% del volumen y canales *On trade* representan el 67% del valor durante 2007

#### 5.1.2.2 Tendencias

El vino de uva sigue siendo un producto de nicho en China, mayoritariamente consumido por hombres de mediana edad. Se puede observar la evolución histórica de volumen y valor total por categoría de vino en los Anexos A6 y A7. En volumen el vino tinto ha experimentado un crecimiento de 14% promedio anual entre 2002 y 2007 con un crecimiento en el último año de 12.9%. En valor total, los tintos han crecido 13.3% promedio anual, con un crecimiento de 13.7%, es decir superior, el último año (Anexos A8 y A9). Esto indica que aun cuando el mercado crece en valor y volumen, el consumo se está inclinando por vinos más caros.

Los canales *off trade* son clave para vinos bajo los US\$ 12.00. Los mayores costos para los productores en estos canales solo se compensan con gran volumen. Productores, importadores y distribuidores están comenzando a instalar tiendas especializadas. *Off trade* representa el 55% del volumen mientras que *on trade* el 67% del valor. Tanto en volumen como en valor, los canales *on trade* presentan un mayor crecimiento (Anexos A10, A11, A13 y A14). El valor por litro ha crecido un 4% en *on trade* vs. Sólo un 1% en canales *off trade* (Anexo A12).

De 2001 a 2006 el mayor volumen importado de vino a China provino de Chile. Sin embargo, el liderazgo en valor total fue perdido por Chile el año 2005 a manos de España y principalmente Francia. El año 2006 tanto el vino australiano como el francés incrementan mucho su valor total (Anexos A16, A17 y A18). Se observa que el vino chileno se está enfocando a volumen y bajo precio, lo que puede ser un problema a la hora del posicionamiento de un vino *premium* proveniente del país (ver Gráfico 1). Por el contrario, los vinos franceses y australianos se posicionan como de mejor calidad. Queda en evidencia también que los vinos tintos del Viejo Mundo han presentado un mayor crecimiento que los del Nuevo Mundo (Anexo A19). No obstante, las ventas son dominadas por producto local.



**Gráfico 1: Evolución del Precio por litro de los principales exportadores a China (fuente Euromonitor, 2008)**

Los porcentajes del volumen total en el canal *off trade*, por categoría o segmento de precio se presentan en el Anexo A20. Se observa que los vinos *premium*, por sobre los USD 13 por botella, presentan el mayor crecimiento de participación de mercado en ese canal.

### 5.1.2.3 Escenario Competitivo

Adicionalmente a los productores de vino *premium* de Francia, Italia y Australia, están apareciendo productos locales de alto valor. Por ejemplo Yantai Changyu Pioneer Wine Co. lanzó su producto Changyu, un vino tinto *premium*, con un precio superior a los US\$ 140 por botella. La compañía cuenta con un 2% de participación en el mercado del vino, ubicándose en el 4º lugar en el país (Anexo A21).

#### 5.1.2.4 *Proyecciones*

Consideraciones de salud y cambios en el estilo de vida se espera estimulen un mayor consumo de vino en la población local. Un mayor conocimiento del vino en el país motivará un incremento de las preferencias por el vino importado, de mayor calidad. Esta proyección también se ajusta a un mejor desempeño de los canales *on trade* vs. los canales *off trade*.

El vino del Nuevo Mundo presenta un interesante potencial de crecimiento. No obstante, la preferencia por el Viejo Mundo hará que principalmente los vinos franceses sigan dominando el mercado de importaciones.

Uno de los problemas más importantes que deberá enfrentar un productor extranjero es la dificultad en la distribución. Es un gran desafío el encontrar un agente competente en China. Sólo algunos por ejemplo pueden mantener el vino en condiciones óptimas de almacenaje.

Tiendas especializadas están surgiendo en las ciudades más occidentalizadas (Beijing, Shanghai, Tianjin y Guangzhou). Uno de los métodos más efectivos de promoción en estas tiendas es la realización de catas periódicas como promoción.

El mercado low-tier se ha visto afectado por productos de dudosa calidad, muchas veces alcohol de mala calidad mezclado con jugo y con etiquetado engañoso. Si bien este problema puede ser relevante en el futuro, no parece ser una amenaza al segmento de vinos *premium*.

### **5.1.3 *Análisis de Fuerzas Competitivas***

#### **Amenazas de Nuevos Entrantes**

Chile está bajando su presencia en las importaciones de China a favor de Francia y Australia en términos de valor, tal como se discutió en la sección Tendencias del análisis de mercado. El precio por litro del vino chileno está descendiendo lo que indica que las importaciones de vino chileno al país están inclinándose más hacia vino a granel, de menor valor.



China siempre ha tenido una preferencia por vinos del viejo mundo, lo que implica que a igual valor se prefiere un vino de Francia o Italia en vez de Chile o Argentina. No obstante, Australia, que también es parte del nuevo mundo ha hecho una muy fuerte campaña de posicionamiento de su vino en el mercado. Por lo tanto la amenaza de nuevos entrantes es más fuerte por nuevos vinos del viejo mundo y por vinos australianos.

Además, últimamente ha aparecido la tendencia de productores de vino extranjeros de establecer *joint ventures* en China para iniciar la producción local. Eventualmente, al contar con el conocimiento y tradición enológica occidentales, es posible que de éstas nuevas viñas surjan vinos *premium*.

### **Poder de Proveedores**

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

### **Poder de Compradores**

En este caso el poder de los compradores es muy alto, ya que particularmente para el mercado de vinos *premium* los importadores o distribuidores son la única puerta de entrada. Los tres tipos de compradores en China son los Importadores, Distribuidores y Agentes. Se podría tratar de vender a clientes específicos como hoteles o restaurantes, pero el escaso conocimiento del mercado por parte de una viña occidental, así como los bajos volúmenes que este tipo de clientes maneja, lo hacen impracticable.

En cuanto a los importadores y distribuidores *on trade* se debe tener claro que las licencias de importación son muy limitadas y son otorgadas sólo por el gobierno central, además que los distribuidores no tienen autorización para importar. Si bien el importador puede comprar vino para después venderlo a un distribuidor, los volúmenes son menores que si se le vende directamente a un distribuidor. Para una viña *boutique* que vende cantidades relativamente pequeñas, ambos compradores son posibles

clientes. El difícil acceso hace que si se pierde el cliente, esencialmente se pierde el mercado.

En China se debiesen usar un agente como última medida ya que es un actor que no genera demanda propia y actúa solamente como un intermediario entre la viña y el importador o el distribuidor.

### **Amenaza de Sustitutos**

En estos momentos, la amenaza de sustitutos para el vino es relativamente baja. La tendencia que existe actualmente es de sustitución del vino de arroz, que es el licor más consumido en China, en favor del vino de uva. Adicionalmente, la cerveza compete en un punto de precio completamente distinto a los vinos *premium*.

### **Rivalidad entre Competidores Existentes**

Para vinos *premium* existe una alta rivalidad principalmente con competidores del Viejo Mundo. En efecto se ha visto como las importaciones de Francia e Italia están subiendo de valor. Al mismo precio y calidad se prefiere un vino del Viejo Mundo.

Adicionalmente, la rivalidad entre vinos del Nuevo Mundo también está aumentando por la fuerte entrada del vino australiano

## **5.2 Análisis Interno**

### **5.2.1 Características de la Organización y Producto**

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

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

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

Viña Neyen dispone solamente de un producto, Neyen, lo que le permite estar plenamente enfocada a la calidad y consistencia del vino. Al mismo tiempo el tener sólo un producto puede ser una debilidad al no poder potenciar una marca alternativa si tiene una mala cosecha. No obstante, Viña Neyen tiene desarrollada la idea de lanzar vinos con el nombre "Limited Edition, by Neyen" cuando no se utilicen en su vino principal uno o más cuarteles de uva.

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

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

## 5.2.2 Mercados y Presencia de Neyen

De acuerdo a Wines of Chile<sup>14</sup>, el año 2007 fue de recuperación para el mercado nacional productor y exportador de vino. Con respecto al año 2007, las ventas de vino embotellado crecieron en un 23% con un total de 23 millones de cajas. La expansión en el precio de dicho vino no fue tan alta, sino de un moderado 6,6%, reponiéndose parcialmente a la baja del dólar ocurrida en el mismo periodo.

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

En este contexto, Viña Neyen genera sus ingresos principalmente a través de la venta *on trade* de vinos *premium*, tanto en Chile como en el mercado internacional. Hoy la distribución de ventas es de un 50% en el mercado nacional, mientras el 50% restante son exportaciones, donde Estados Unidos y el Reino Unido son los mayores mercados. Además, cuenta con actividades de turismo, basadas en las visitas al viñedo y a la bodega ubicadas en Apalta. Dichas visitas generan un ingreso menor, pero de gran rentabilidad al no haber intermediarios. De acuerdo al gerente general, para el año 2008 se espera una facturación proveniente de Neyen de Apalta de US\$ 450.000<sup>15</sup>.

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

En cuanto a las exportaciones, que hoy representan alrededor de la mitad de las ventas, el deseo de la empresa es aumentarlas para alcanzar un 85%. Para llegar a dichos mercados se ha seguido la estrategia de contactar a distribuidores de vinos

---

<sup>14</sup> <http://www.winesofchile.org/studies-reports-stats/1,3>

<sup>15</sup> Diario Estrategia, 15 de Julio de 2008.

*premium*, también enfocados al sector *on trade*. Neyen tiene presencia en 22 países: Canadá, Estados Unidos, México, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Brasil, Uruguay, Paraguay, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Alemania, Suiza, Rumania, Dinamarca, Hong Kong, Singapur, Taiwán, Corea y Chile.

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

Viña Neyen con su producto *premium*, Neyen Espíritu de Apalta, ha logrado posicionarse dentro de los consumidores como un producto de calidad, reconocida y avalada por los premios obtenidos en concursos así como por las puntuaciones obtenidas por publicaciones, como los 92 puntos obtenidos en julio del 2008 en Wine Spectator o mejor aún las cinco estrellas y calificación como “Mejor Tinto del Nuevo Mundo” otorgadas por Decanter<sup>16</sup> en septiembre de 2005.

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

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

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

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

<sup>16</sup> Wine Spectator es una revista estadounidense, dedicada al mercado vitivinícola, reconocida en el mundo entero. Realiza catas a diferentes vinos y la puntuación va de 0 a 100 puntos, siendo las puntuaciones de 90 o más puntos las más difíciles de obtener. Decanter es una revista inglesa cuya tabla de evaluación para las catas va de 1 a 5 estrellas.

### 5.2.3 Posicionamiento de Neyen

Las características anteriores, tanto del vino como de la viña, permiten calificar a Neyen según la presencia de los diferentes factores de éxito necesarios para un vino *premium* y una viña *boutique*.

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

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

## 5.3 Análisis FODA

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

### 5.3.1 Fortalezas

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

- Presencia exitosa en 23 países, incluido Chile, demuestran que el modelo de negocio es sustentable y que el producto funciona en el canal *on trade*.

### **5.3.2 Debilidades**

- No existe un producto alternativo que permita apalancar a Neyen en situaciones extraordinarias, como una mala producción
- Gran dependencia del enólogo jefe ya la reputación del vino se basa en que él esté en Viña Neyen, a la vez que muchas ventas se concretan por ser él el enólogo
- La estructura organizacional es pequeña y puede limitar el crecimiento futuro
- Neyen no se ve beneficiado teniendo a Chile como país de origen
- Escaso acceso a canales de distribución (agentes, distribuidores, importadores) en China
- Poco conocimiento del mercado chino

### **5.3.3 Oportunidades**

- Han surgido nuevos mercados que a la vez presentan consumidores más sofisticados y occidentalizados
- Aún cuando normalmente se valoran más los vinos del Viejo Mundo, los vinos del Nuevo Mundo han tenido la oportunidad de posicionarse en segmentos de alta calidad
- Existencia de un tratado de libre comercio entre China y Chile que reduce gradualmente el arancel en un 1.4% anual

### **5.3.4 Amenazas**

- Fuerte dependencia del tipo de cambio
- Crisis financiera actual puede limitar el consumo de bienes de lujo y puede posponer el plan de expansión y crecimiento de Neyen
- Peligro que el vino chileno se posicione como un vino de baja calidad o calidad media
- Preferencia por vinos provenientes del Viejo Mundo

- Presencia de competidores de calidad del Nuevo Mundo ha aumentado
- Otros vinos *premium* chilenos bien posicionados pueden quitarle a Neyen su participación en el segmento

### **5.3.5 Espacios de Acción para Neyen**

Los cursos de acción surgen del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Neyen en el mercado Chino. Ver Anexo A22.

Las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas. Neyen cuenta con los elementos necesarios para competir de forma efectiva y posicionarse como un producto *premium*: equipo enológico, terroir, ser una viña *boutique*, reconocimiento internacional, etc. Gracias a la solidez financiera de Neyen, este posicionamiento se puede mantener en el tiempo y hacer frente a situaciones de tipo de cambio desfavorable. En el corto plazo la producción no limita su expansión comercial a nuevos mercados, mientras que su reputación comprobada le permite acceder a éstos. Las características y calidad del vino, junto a su reputación le permiten independizarse de la percepción que tiene el vino chileno como uno económico y de calidad media-baja.

Si bien es posible que el mercado de bienes de lujo se vea afectado por la crisis financiera actual, el consumidor de vino *premium* lo seguirá consumiendo, pero será más selectivo. En particular en China esto implica probablemente un movimiento hacia vinos del Viejo Mundo. Por lo tanto es crucial mantener la relación con los distribuidores existentes y mantener o mejorar la reputación alcanzada por el producto. Con respecto al nuevo mercado chino, por un lado es importante no descuidar la creación de relaciones comerciales, y por otro, no abarcar demasiado. Neyen debe concentrarse en pocas ciudades o provincias.

El TLC entre China y Chile exime gradualmente el arancel de importación para el vino anualmente en un 1.4%, bajando de 14% a 11.2% este año. Esto debiese motivar un rápido aprovechamiento de la mayor competitividad, considerando que Australia se encuentra en plena negociación de un tratado similar con China.



Por otro lado, en cuanto a la mitigación de debilidades Neyen debiese revisar su estructura organizacional pues ésta puede limitar el crecimiento. Es recomendable la incorporación de un *export manager* para desarrollar y mantener la relación comercial con los antiguos o nuevos clientes, complementando la labor del gerente general. La principal motivación es la gran complejidad del mercado chino y la necesidad de enfocarse en cada provincia seleccionada en forma independiente.

Debido a la importancia del enólogo para la reputación del vino se debe cuidar su permanencia en la viña. Adicionalmente, se debe potenciar la imagen del vino por sobre la del enólogo de modo que el enólogo sea parte del vino y no el vino parte del enólogo.

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

#### 5.3.5.1 *Cruce Fortalezas-Oportunidades*

Los cursos de acción concretos que surgen a partir del cruce de las fortalezas y oportunidades son:

- Aprovechar un buen posicionamiento del vino del nuevo mundo (gracias a Australia) contactando rápidamente a un distribuidor de prestigio en las regiones más importantes (Shanghai, Beijing) en términos de occidentalización y sofisticación de los consumidores.
- Aprovechar rápidamente la existencia de un TLC entre China y Chile que reduce los aranceles. Aún cuando el producto es *premium*, el consumidor chino es reactivo a los precios.
- Investigar a los distintos distribuidores y su competencia en mercados sofisticados locales. Como esto es muy difícil en un nuevo mercado como el chino, es recomendable contactar a otras viñas boutique para sondear dentro de lo posible a los distintos distribuidores.

- Viajar con el enólogo a visitar a los distribuidores con los que se desearía trabajar. Él es muy reconocido en todo el mundo por lo que su presencia será de extrema relevancia.
- Aprovechar el respaldo financiero de la viña para invertir en la entrada a China. Se requiere la generación de relaciones de largo plazo y eso solamente se puede lograr viajando y visitando el país y a los distribuidores.

#### 5.3.5.2 *Cruce Fortalezas-Amenazas*

Viña Neyen debiese:

- Potenciar su imagen como vino del Nuevo Mundo más que vino chileno, ya que las publicaciones más importantes usan la clasificación Viejo-Nuevo Mundo. Así, Neyen se independiza de la imagen de vino chileno como de calidad media-baja.
- No descuidar la relación con eventuales distribuidores chinos frente a la crisis económica. El gobierno chino está impulsando el consumo interno como motor de crecimiento por lo que es probable que este segmento de nicho no se vea muy afectado.

#### 5.3.5.3 *Cruce Debilidades-Oportunidades*

Neyen debiese:

- Desarrollar bien una línea de productos de carácter único como la actual línea "Limited Edition, by Neyen". La comercialización de esta línea que puede variar entre distintas cepas debe ser esporádica para que el mercado no esté esperando estos vinos en desmedro de Neyen como vino principal. Además el punto de precio debe ser igual o superior a Neyen para que efectivamente sean percibidos como productos únicos y esporádicos. Esta línea sólo debe aparecer cuando no se ocupen cantidades relevantes de uva de distintas cepas en Neyen por decisión del enólogo.
- Independizarse del origen de Chile y potenciar más el origen de Nuevo Mundo como fue comentado anteriormente.

- Hacer lo posible para retener al enólogo jefe pues es la carta de presentación del vino.
- No obstante lo anterior, tratar de potenciar al vino por sus características y reputación ya ganada para no depender tanto del enólogo. Debe manejarse un equilibrio muy fino para aprovechar la imagen del enólogo e ir construyendo valor en el vino como tal.
- Tal como se explicó anteriormente, aprovechar el respaldo económico para aprender del mercado y buscar distribuidores serios y competentes que permitan la entrada en éste.
- Ampliar la estructura organizacional incluyendo un *export manager* que mantenga la relación con los mercados existentes de modo de permitir un fuerte trabajo de penetración a China por parte del gerente general.

#### 5.3.5.4 *Cruce Debilidades-Amenazas*

Neyen debiese, sin repetir lo ya mencionado:

- Investigar qué distribuidores usan otras viñas chilenas para así poder defenderse de su competencia y mejorar su conocimiento del mercado.

## 5.4 **Haciendo Negocios en China**

### 5.4.1 *Productos Importados en China*

Los incidentes recientes de productos contaminados en China han intensificado la atención sobre los productos locales e importados para consumo humano (alimentos y bebestibles). Como resultado las autoridades chinas han elevado el monitoreo y han hecho más estricto el cumplimiento de normas y regulaciones. Se espera que el aumento de preocupación perdure por lo menos todo el año 2009.

En caso de cualquier incidente que ocurra con el ingreso de un producto al mercado chino se recomienda que los exportadores busquen asistencia del importador chino para resolver la situación con las autoridades locales, en la misma ciudad o puerto donde ocurrió el incidente. Asimismo, es de extrema importancia verificar que el importador cuente con todos los permisos y licencias de importación por parte de las autoridades relevantes antes de despachar los productos físicamente.

Desde el 1 de enero de 2009 entrará en efecto el Decreto 172 de la Aduana China que requerirá que todo embarcador y *carrier* presente la documentación pertinente hasta 24 horas antes del mismo embarque. La nueva norma exige que embarcadores, *carriers*, *forwarders* y operadores logísticos sean responsables por reportar la información tanto en puertos extranjeros como locales. Si la información no es transmitida con las 24 horas de anticipación, la aduana china puede suspender la autorización de ingreso de los productos. No obstante la norma no se aplica a Hong Kong que es una Región Administrativa Especial.

#### **5.4.2 Consejos para Hacer Negocios en China**

En cuanto a estrategias de entrada al mercado, se recomienda lo siguiente:

- No asumir que China es sólo Shanghai o Beijing. Otras regiones pueden ofrecer menor competencia. Es recomendable enfocarse en ciudades específicas.
- Trabajar con un distribuidor o importador que conozca muy bien el mercado local y que hable inglés. Muchas veces los contactos son más importantes que el producto e incluso el precio.
- Tener disponible un intérprete propio y bien informado que pueda asistir en presentaciones y discusiones.
- Los chinos prefieren establecer relaciones fuertes antes de cerrar acuerdos.
- Las negociaciones pueden ser muy duras. Estar preparado para decir no.

Otros consejos generales,

- Dedicar mucho tiempo en reuniones y cenas para crear la relación. Es normal también que los acuerdos se cierren en reuniones sociales.

- Dar mucha importancia a las tarjetas de presentación. Recibir las con respeto y darse el tiempo para analizarlas.
- Estar preparado para demoras, retrasos y frustración al iniciar negocios con China. Permanecer paciente y sin mostrar frustración para no dañar la relación
- Usar frases cortas y simples.
- Llevar regalos pequeños tradicionales del país de origen y tratar de usar frases simples en mandarín en las reuniones.

### **5.4.3 Etiquetado y Empaquetado**

La certificación e inspección de todos los productos importados depende de la Administración General para Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena (conocida como AQSIQ). Para el vino se requiere la presentación de certificados fitosanitarios a dicha autoridad.

En cuanto al etiquetado el organismo responsable es la Inspección de Entrada-Salida y Cuarentenas (conocida como CIQ). El vino extranjero debe estar etiquetado tanto en Inglés como en Chino Simplificado usando el estándar GB15037-2005 (Anexo A23). La información mínima que debe incluirse es:

- Nombre del vino
- Ingredientes
- Contenido alcohólico
- Productor y distribuidor o agente
- Peso neto y volumen
- Licencia del producto

Este estándar se debe pedir al importador o distribuidor con que se trabaje. Es obligatorio que la etiqueta en chino esté fija al producto antes de su llegada al país. Debido a los desafíos para traducir e interpretar la normativa china, que también es muy cambiante, es recomendable confirmar previo a cada envío cuales son los requerimientos. En 2006 se eliminó la pre-aprobación de las etiquetas, por lo que cualquier error que aparezca en la verificación de la CIQ implica que los productos

quedan bajo el control de la AQSIQ hasta su regularización. Esto puede implicar eventualmente la devolución de los productos al origen.

Desde junio de 2005 la AQSIQ implementó el estándar internacional ISPM 15 respecto del tratamiento y certificación de todo tipo de embalaje de madera de los productos.

#### **5.4.4 Cotización y Formas de Pago**

Para embarques pequeños lo normal es cotizar el producto CIF (puesto en el puerto de destino, antes de desaduanar). Siempre debe usarse moneda dura (Dólar Estadounidense, Euro o Yen). Las formas de pago normales en China son el Prepago, Crédito Directo de Proveedor, Documentos y Carta de Crédito.

La forma más segura de pago es una carta de crédito confirmada por un banco occidental o el pago anticipado en efectivo. La carta de crédito debe ser abierta de 15 a 20 días antes del despacho.

#### **5.4.5 Documentos Requeridos**

Se deben entregar los siguientes documentos:

##### Factura Comercial

Debe incluir la información completa del vendedor, descripción detallada del producto vendido, código HS del embarque, valor y moneda, país de origen, cantidad y peso, y el número de orden de compra.

Debe estar claramente indicado el valor FOB del embarque. El costo de transporte y seguros debe ser indicado por separado.

##### Packing List

Descripción de todos los productos incluidos en el embarque, identificación de compañía que vende y del importador.

##### Certificado de Origen

Este documento se debe presentar contra solicitud. Son necesarias dos copias.

#### **5.4.6 Representación en el Mercado Local**

La complejidad para hacer negocios en China requiere que sea crítico trabajar con un agente, distribuidor o importador que conozca bien el mercado. Es necesario entender la idiosincrasia local, conocer los canales de distribución específicos y tener una relación con agencias gubernamentales claves.

Es importante seleccionar al socio con cuidado pues en China puede significar que el negocio sea un éxito o fracase.

Idealmente el socio chino debiese contar con un conocimiento acabado del mercado local. Debe manejar las redes de distribución si estas existen y los métodos para obtener las licencias de importación requeridas. Asimismo, debe tener conexiones comerciales y políticas que permitan prevenir cambios en las regulaciones.

El mercado chino es enorme y diverso, con niveles de desarrollo diferentes en distintas regiones. Es virtualmente imposible para una única compañía china cubrir la totalidad del mercado. Por lo tanto, es recomendable considerar diferentes socios que cubran distintas partes del mercado (por ejemplo, Norte, Sur, Este y Zona Central de China).

#### **5.4.7 Distribución**

La distribución es absolutamente crítica en un mercado tan complejo como el chino. Para un mercado que aún es relativamente pequeño se hace muy importante encontrar un distribuidor apropiado. La asimetría es enorme, pues por un lado el gran potencial que tiene el mercado chino hace que muchas viñas en todo el mundo busquen activamente su entrada al mercado, mientras que existe sólo un puñado de distribuidores fiables en el país. Como además estas funcionan en distintas zonas del país, su poder de negociación frente a las viñas extranjeras es enorme.

El vino *premium* se comercializa preferentemente en el canal *on trade* como se ha comentado anteriormente. En este canal es completamente necesario un distribuidor pues los hoteles y restaurantes (principales clientes del *on trade*) no tratan directamente con las viñas extranjeras.

#### 5.4.7.1 Clasificación de Distribuidores

Los distribuidores de vino en China se dividen en 5 categorías (A, B, C, D y E), según el tipo de clientes que manejan.

##### **Grupo A**

Este grupo concentra los mejores clientes y maneja las cartas de vino más amplias. Escogen comercializar vinos con mucho cuidado y presentan muchas exigencias para entrar. Dentro de este grupo se encuentran los distribuidores de vino más prestigiados del país. Este grupo lo componen ASC, Globus, Summergate y Torres. Estos se encuentran presentes en las ciudades más importantes, principalmente Beijing, Shanghai, Tianjin y Guangzhou.

##### **Grupo B**

Este grupo ocupa posiciones secundarias y está presente en distintas ciudades con fuerza variable. Son buenas empresas de distribución, pero de alcance geográfico limitado. Este grupo lo componen FWP, Jointek, Jebsen y TBC.

##### **Grupo C**

Este grupo corresponde a empresas de distribución propias de determinados productos. Llevan normalmente sus propios productos en forma exclusiva.

##### **Grupo D**

Este grupo es el más importante en términos de volumen de distribución al mercado chino. Sin embargo, este grupo no es importante para el canal *on trade*, caracterizado por atraer a consumidores conocedores del vino, occidentalizados o expatriados.

##### **Grupo E**

Estas son empresas pequeñas, con poca trayectoria y a veces corta vida. Aprovechan principalmente sus conexiones o *guanxi* para poder vender su inventario.



En general, los distribuidores de vino chinos sufren de niveles bajos de profesionalidad y gestión. Es poco el conocimiento que tienen en general de vinos, incluido el almacenaje o aspectos logísticos, aunque a veces cuentan con considerables recursos.

Sin embargo, los grupos A y B son diferentes y están preparados para manejar vinos extranjeros de calidad. Aun así, es importante estudiar con detenimiento estos posibles socios y estar preparado para formar a sus vendedores en el vino particular, aspectos de almacenaje, logística y marketing.

Los diferentes mercados (o regiones) de China son muy desiguales, siendo las zonas más atractivas Beijing y Shanghai. Cerca del 75% del consumo de vino importado embotellado ocurre en estas dos ciudades donde la población de expatriados y conocedores de vino es mayor. Por eso se sugiere muchas veces enfocarse en ciudades secundarias para poder capturar participación de mercado. Sin embargo, para los vinos *premium* de viñas *boutique* los volúmenes son tan bajos que los elevados niveles de competencia en los principales centros no eliminan sus posibilidades de ingreso.

#### *5.4.7.2 Selección de Vinos por parte de Distribuidores*

Bodegas y viñas interesadas en China hay muchas mientras que distribuidores de prestigio hay pocos, con un poder de negociación considerable. En la medida que mejor es el distribuidor (categorías A o B), éstos ya han decidido qué vinos les faltan, de qué país y rango de precio por lo que su nivel de preparación es muy alto. Estos distribuidores generalmente buscan el vino que necesitan, y están dispuestos a trabajar a largo plazo con la viña seleccionada.

Estos distribuidores buscan un buen conocimiento del mercado chino y la intención de la viña de trabajar a largo plazo, aportando ideas concretas al distribuidor y apoyándolo en temas logísticos y promocionales. La preparación previa a las reuniones con estos distribuidores es esencial. Si se pierde la oportunidad es casi imposible recuperarla.

En particular los distribuidores chinos valoran y prestan mucha atención a buenas puntuaciones continuadas de Robert Parker o Decanter.

### 5.4.7.3 Canales

Los canales principales que en China corresponden al *on trade* son las tiendas especializadas, muy escasas y sólo presentes en Beijing y Shanghai, hoteles y restaurantes de 4 o 5 estrellas

## 5.5 Modelo de Negocio y Estrategia

Como se ha podido apreciar, el mercado chino es en extremo complejo. No solamente es un problema el idioma, sino que la dificultad de encontrar distribuidores confiables en el país. La gran asimetría entre viñas interesadas en entrar al país y los distribuidores de calidad les dan un enorme poder de negociación.

El escaso conocimiento que se puede tener desde afuera del mercado chino hace esencial entrar a través de un distribuidor o importador. Si bien se podría contactar tanto a importadores como distribuidores, el reducido volumen manejado en un mercado *premium* hace mucho más efectivo contactar directamente a los distribuidores. Éstos a su vez podrán utilizar sus importadores de mayor confianza, considerando que la importación está separada en general de la distribución.

La complejidad del mercado chino, unida a la falta de sistemas y redes de distribución de nivel nacional, obliga a que las distintas zonas o regiones sean consideradas prácticamente mercados distintos. En general, las zonas de mayor atractivo son Shanghai, con un 50% del consumo del vino embotellado importado, y Beijing con un 25% del consumo. Si bien los niveles de competencia en estos mercados son muy elevados, un mercado nicho de bajo volumen como lo es el vino *premium* permite enfocarse a estas zonas sin mayores problemas. La opción más razonable es enfocarse en las ciudades más importantes en vez de las regiones o provincias más ricas.

El producto que comercializa Viña Neyen se vende mayoritariamente en el canal *on trade*, que corresponde a tiendas especializadas, hoteles y restaurantes sofisticados. Por lo tanto, Neyen debiese concentrarse en establecer una relación con los distribuidores del Grupo A y en menor medida del Grupo B.

### **5.5.1 Modelo de Negocio**

Como el volumen es pequeño, no se justifica contar con oficinas en el mercado de destino. Así, el modelo de negocios más apropiado replica la experiencia de Neyen en los otros mercados donde tiene presencia. Se debe buscar a un distribuidor confiable y orientado a vinos *premium* y exportar directamente desde Chile.

### **5.5.2 Mercados Específicos**

Neyen debiese enfocarse en primera instancia a Shanghai y Beijing, y posteriormente a Tianjin y Guangzhou. Estas son las ciudades más ricas de China, aunque sólo en las primeras dos se encuentran grandes poblaciones de expatriados y conocedores del vino, que son justamente los consumidores finales de Neyen.

### **5.5.3 Distribución**

Se deben contactar los distribuidores de los Grupos A y B, permaneciendo en el canal *on trade*. Éstos son ASC, Globus, Summergate y Torres en el primer grupo y FWP, Jointek, Jebesen y TBC en el segundo grupo. Los distribuidores de estos dos grupos tienen presencia en Shanghai y Beijing.

Para contactar a los distribuidores lo más recomendable es reunirse con ellos en ferias de especialidad y presentarles un plan de largo plazo que muestre compromiso con el nuevo mercado. Una manera alternativa de contactar a buenos distribuidores, que dado el pequeño volumen a comercializar pueden ser excepcionalmente de otros Grupos, es llegar a ellos a través de los hoteles de 5 estrellas y restaurantes más sofisticados.

### **5.5.4 Marketing**

Al vino *premium* chileno no le falta precio ni calidad. Le falta imagen. Es más recomendable mantener altos márgenes y gastar en promociones que en reducir el precio para ser más competitivo.

Para hacer esto se debe realizar un esfuerzo de marketing importante debido a que la imagen de Chile como país de origen no es un punto a favor de Neyen. El vino chileno sigue en primer lugar en volumen en China, pero su valor ha disminuido notoriamente

comparado con el vino francés y australiano. Eso hace necesario que se potencie el origen de Nuevo Mundo, más que Chile.

Sin embargo, en vinos de esta categoría, el peso del enólogo y los reconocimientos continuados recibidos de publicaciones especializadas como Decanter y Wine Spectator son más relevantes. La calidad del vino, reflejada en estos aspectos es lo que debiese potenciarse. Es importante destacar que el consumidor (tanto distribuidores como clientes finales) valoran estos reconocimientos.

Asimismo, el bajo nivel de conocimiento que el mercado chino tiene de los vinos chilenos hace que sea necesario invertir tiempo y recursos capacitando a los vendedores de los distribuidores con quienes se trabaje. En este sentido, además de entrenamiento, una de las actividades más efectivas es la realización de catas en conjunto con el distribuidor.

Como actividades adicionales, Neyen debiese participar de las más importantes ferias especializadas en China.

Considerando la dificultad de penetración al mercado chino y la reciente solicitud sorpresiva de un embarque de 200 cajas desde la ciudad de Ningbo, exclusivamente por el prestigio del vino y de su enólogo a nivel mundial, se considera que en el plazo de un año se debiese obtener una venta de un embarque de al menos 500 cajas a un distribuidor del Grupo A mencionado anteriormente en Shanghai o Beijing. Esta cantidad representaría para Neyen una venta importante, cerca del 10% de su producción.

#### **5.5.5 Producto**

Se debe seguir la nueva norma de vinos GB15037-2005 (adjunto como Anexo A22). Adicionalmente, tomando en consideración que la tendencia es que el consumidor chino esté valorando crecientemente el obsequio en la compra, sería interesante agregar algún elemento a la botella, por ejemplo colgante. Es conveniente que este regalo sea un símbolo asociado a la marca.

### **5.5.6 Estructura Organizacional**

La necesidad de Neyen de expandirse comercialmente a nuevos mercados con el fin de soportar el crecimiento que se ha planificado para la compañía, hace que particularmente para el caso Chino sea recomendable la incorporación de un *export manager* que pueda desarrollar la relación con los distribuidores chinos. Alternativamente, el *export manager* podría sostener las relaciones ya existentes en otros países y liberar al gerente general para que abra este nuevo mercado. No se debe olvidar que los negocios en China exigen demostrar interés por el largo plazo y por la generación de una relación sólida antes de cualquier cierre de acuerdos.

### **5.5.7 Ventana de Oportunidad y Efectos de la Crisis**

La existencia de un tratado de libre comercio entre Chile y China, mediante el cual el arancel ha disminuido de 14% a 11.2% para el vino importado crea una importante ventana de oportunidad para ser más competitivo en el mercado. Se debe actuar rápido ya que China y Australia se encuentran negociando un TLC de similares características. El diferencial existente hoy se debiese aprovechar en actividades de marketing que permitan garantizar altos márgenes a futuro.

## 6 CONCLUSIONES

El presente estudio permite concluir que el mercado de vinos en China, aún cuando es relativamente pequeño, tiene un potencial muy interesante de crecimiento. La demanda interna está creciendo más rápidamente que la producción local, por lo que las importaciones han mostrado un desempeño muy favorable los últimos años.

Se ha observado una tendencia hacia la sofisticación y occidentalización por parte de los consumidores, lo que se refleja en un incremento del precio promedio del vino y en un mejor desempeño del canal *on trade* en crecimiento de volumen y valor que el *off trade*. Esto muestra que el mercado es muy atractivo para el segmento de vinos *premium*. La crisis financiera actual puede no tener un gran efecto sobre este segmento principalmente debido a que el gobierno chino está incentivando activamente el consumo interno para mantener el crecimiento del país.

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

No obstante, Viña Neyen tiene elementos que le juegan en contra y que deben ser enfrentados. El vino de origen chileno en general no goza de un elevado prestigio a nivel de calidad. Al vino chileno se le ve generalmente como vino de baja calidad y económico. A nivel de la penetración a un nuevo mercado, la viña cuenta con muy poco conocimiento del mercado chino, lo cual debe ser remediado mediante el trabajo con un distribuidor de prestigio. Finalmente, gran parte del prestigio del vino proviene del enólogo jefe, por lo que la dependencia de él es muy grande. Esto sin duda requiere que el vino cobre un mayor valor como producto propiamente tal y no por qué enólogo lo hace. El reconocimiento ganado en el tiempo es un elemento que ayuda en esta dirección.

Debido a los volúmenes reducidos que se manejan en esta categoría, la mejor forma de expandirse comercialmente a China es a través de la búsqueda de un distribuidor de prestigio, que conozca bien el mercado y que domine los procesos de importación que pueden ser muy engorrosos. El mercado es disperso y complejo y no existen redes de distribución de nacionales. Por lo tanto es necesario enfocarse primero a Shanghai y Beijing, que son las dos ciudades más ricas del país y donde además se concentra la población y el consumo de bienes de mayor sofisticación. Se recomienda contactar inicialmente a los distribuidores ASC, Globus, Summergate y Torres que son los que gozan de mayor prestigio y que además tienen una fuerte presencia en estas dos ciudades.

Lo anterior se ha plasmado en una estrategia comercial simple y concreta donde el aspecto central es la necesidad de buscar un distribuidor adecuado. Éstos pueden ser muy selectivos, por lo que en general no es una tarea fácil. Se requiere en este caso una orientación activa hacia las relaciones de largo plazo, lo que implica un mayor esfuerzo comercial y de marketing por parte de Viña Neyen. Se deben contactar los distribuidores y se deben visitar para empezar a crear una relación de largo plazo, ya sea directamente o en ferias de especialidad como VinExpo que se realiza en Hong Kong y donde asisten los mayores distribuidores chinos.

Se han recomendado para tales efectos algunos cambios posibles a la estructura organizacional de la viña, que consisten principalmente en la incorporación de un *export manager* que ayude a mantener la relación con los clientes existentes mientras el Gerente General dedica más tiempo al establecimiento de relaciones en este nuevo mercado. Es posible que la estructura actual no sea suficiente para atender a los clientes existentes además de un nuevo mercado en etapa de penetración como lo es China.

## 7 REFERENCIAS

1. Access Asia Limited, "Wine in China: A Market Analysis", 2006
2. Austrade, Australian Government, [www.austrade.gov.au](http://www.austrade.gov.au)
3. Datamonitor Industry Profile, "Wine in China", Noviembre 2007
4. Euromonitor International, "Alcoholic Drinks – China", Junio 2008
5. Euromonitor International, "Wine - China", Junio 2008
6. ICEX, "El Mercado del Vino en China", Noviembre 2007
7. IVEX Shanghai, "Vinos en China", Noviembre 2004
8. JOFRÉ ROJAS, Enrique, "Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios", Revista Ingeniería de Sistemas, Vol XVI, N°1, Junio 2002
9. KINSINGER, Paul, GF-5712 "Business Intelligence and Competitive Assessment", Thunderbird School of Global Management", Mayo-Agosto 2008
10. Viña Neyen, [www.neyen.cl](http://www.neyen.cl)



## 8 ANEXOS

### Anexo A1: Líderes Principales de China

<b>Jefe de Estado/Secretario General del Comité Central del PCC</b>	<b>Presidente Hu Jintao</b>
<b>Jefe de Gobierno/Premier del Consejo de Estado</b>	Primer Ministro Wen Jiabao
<b>Lider de la Asamblea Popular Nacional</b>	Wu Bangguo
<b>Vicepresidente</b>	Zeng Qinghong
<b>Vice Primeros Ministros</b>	Wu Yi, Zeng Peiyan, Hui Liangyu
<b>Ministro de Exterior</b>	Yang Jiechi
<b>Ministro de Finanzas/Hacienda</b>	Jin Renqing
<b>Ministro de Defensa</b>	Cao Gangchuan

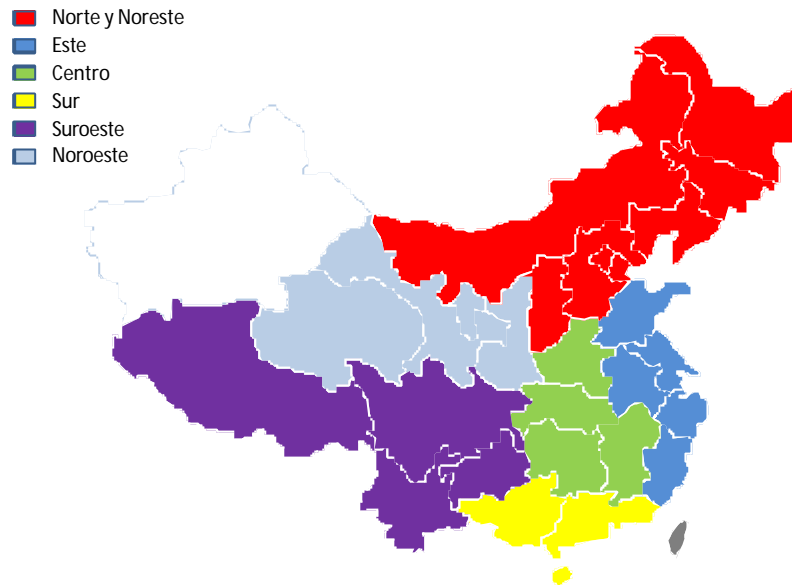
*Fuente: Austrade*

### Anexo A2: Resumen de Indicadores Económicos

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Inflación anual %</b>	-0.8	1.2	3.9	1.8	1.5	4.8
<b>Balance Cuenta Corriente - US\$ mm</b>	35422	45875	68660	160818	249866	360705
<b>Cuenta Corriente como % del PGB</b>	2.4	2.8	3.5	7	9	10.6
<b>Gasto de bebidas alcohólicas - RMB mm</b>	59283	64305	79472	90164	100001	114032
<b>Gasto en Vino - RMB mm</b>	14226	15444	19049	21992	24388	28222
<b>Tipo de cambio US dollar - RMB per US\$</b>	8.3	8.3	8.3	8.2	8	7.6
<b>Crecimiento real del PGB - %</b>	9.1	10	10.1	10.4	11.6	11.9

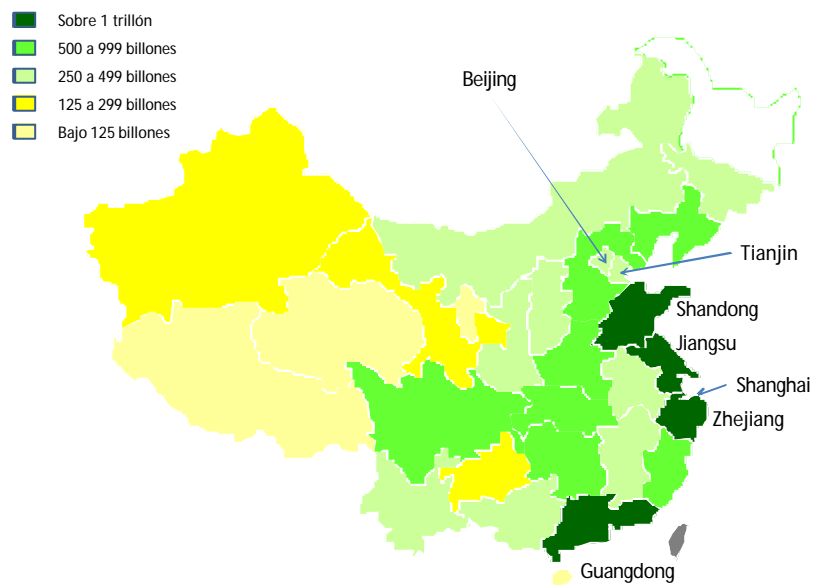
*Fuente: Euromonitor 2008*

### Anexo A3: Mapa de Zonas Económicas



Fuente: Euromonitor 2008

### Anexo A4: Mapa de Riqueza, por PGB (USD 2006) total por Provincia



Fuente: FMI

Anexo A5: Ingreso per cápita por Provincia

Ranking	Provincia	RMB¥	US\$ (PPP) 2006	Ranking	Provincia	RMB¥	US\$ (PPP) 2006
1	Shanghai	56,733	16,444	17	Hubei	13,169	3,817
2	Beijing	49,505	14,349	18	Hainan	12,650	3,667
3	Tianjin	40,961	11,873	19	Chongqing	12,437	3,605
4	Zhejiang	31,684	9,184	20	Hunan	11,830	3,429
5	Jiangsu	28,685	8,314	21	Ningxia	11,784	3,416
6	Guangdong	28,077	8,138	22	Shaanxi	11,762	3,409
7	Shandong	23,546	6,825	23	Qinghai	11,753	3,407
8	Liaoning	21,802	6,319	24	Jiangxi	10,679	3,095
9	Fujian	21,152	6,131	25	Sichuan	10,574	3,065
10	Inner Mongolia	20,047	5,811	26	Tibet	10,396	3,013
11	Hebei	16,894	4,897	27	Guangxi	10,240	2,968
12	Heilongjiang	16,268	4,715	28	Anhui	10,044	2,911
13	Jilin	15,625	4,529	29	Yunnan	8,961	2,597
14	Xinjiang	14,871	4,310	30	Gansu	8,749	2,536
15	Shanxi	14,106	4,089	31	Guizhou	5,750	1,667
16	Henan	13,279	3,849				

Fuente: FMI

Anexo A6: Ventas de Vino por Sub-sector, Volumen total 2002-2007

Millones de litros	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Still light grape wine</b>	394.4	436	489.7	547.1	609.6	677
- Still red wine	240	272.3	314.8	360.3	409.7	462.6
- Still white wine	114.4	122.2	131.7	141.6	152.8	165.5
- Still rosé wine	40	41.5	43.2	45.2	47.1	48.9
<b>Sparkling wine</b>	0.7	0.8	0.9	0.9	1.1	1.3
- Champagne	0.1	0.2	0.3	0.3	0.4	0.6
- Other sparkling wine	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7
<b>Non-grape wine</b>	1,248.00	1,318.10	1,391.10	1,466.90	1,556.70	1,662.80
- Rice wine below RMB10/litre	437.5	458.9	479.1	498.7	517.9	536.1
- Rice wine from RMB11-50/litre	513.7	546.2	581.2	618.5	664.3	721.7
- Rice wine from RMB51-100/litre	228.5	240.9	254.3	268.9	288.5	312.3
- Rice wine over RMB100/litre	68.3	72.1	76.4	80.9	86	92.7
<b>Wine</b>	1,643.20	1,754.90	1,881.70	2,015.00	2,167.40	2,341.10

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A7: Ventas de Vino por Sub-sector, Valor total 2002-2007

Millones de RMB	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Still light grape wine</b>	16,429.50	18,100.80	20,020.80	22,052.50	24,628.40	27,471.20
- Still red wine	9,635.70	10,897.10	12,319.00	13,836.50	15,812.40	17,974.30
- Still white wine	4,966.20	5,302.70	5,720.00	6,145.40	6,655.50	7,246.00
- Still rosé wine	1,827.50	1,901.00	1,981.70	2,070.60	2,160.50	2,250.90
<b>Sparkling wine</b>	125.3	176.1	221.3	270.4	384	523
- Champagne	101.2	151.2	195.8	244.1	356.8	494.4
- Other sparkling wine	24	24.9	25.5	26.3	27.2	28.6
<b>Non-grape wine</b>	40,521.50	42,925.80	45,398.30	47,952.00	51,386.10	55,557.90
- Rice wine below RMB10/litre	3,212.50	3,358.60	3,499.40	3,645.40	3,779.30	3,901.30
- Rice wine from RMB11-50/litre	9,807.30	10,375.30	10,969.60	11,655.60	12,467.80	13,447.00
- Rice wine from RMB51-100/litre	16,408.60	17,465.40	18,556.30	19,617.30	21,205.50	23,124.60
- Rice wine over RMB100/litre	11,093.20	11,726.50	12,372.90	13,033.60	13,933.60	15,085.10
<b>Wine</b>	57,076.20	61,202.80	65,640.30	70,274.90	76,398.50	83,552.20

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A8: Ventas por Sub-sector, % crecimiento volumen 2002-2007

% crecimiento	2006/07	2002-07 CAGR	2002/07 TOTAL
<b>Still light grape wine</b>	11.1	11.4	71.6
- Still red wine	12.9	14	92.8
- Still white wine	8.3	7.7	44.6
- Still rosé wine	3.9	4.1	22.3
<b>Sparkling wine</b>	18.5	13.2	85.8
- Champagne	36.6	36	364.9
- Other sparkling wine	6	3.9	21.1
<b>Non-grape wine</b>	6.8	5.9	33.2
- Rice wine below RMB10/litre	3.5	4.1	22.5
- Rice wine from RMB11-50/litre	8.6	7	40.5
- Rice wine from RMB51-100/litre	8.3	6.4	36.6
- Rice wine over RMB100+/litre	7.8	6.3	35.8
<b>Wine</b>	8	7.3	42.5

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A9: Ventas por Sub-sector, % crecimiento valor 2002-2007

% crecimiento	2006/07	2002-07 CAGR	2002/07 TOTAL
Still light grape wine	11.5	10.8	67.2
- Still red wine	13.7	13.3	86.5
- Still white wine	8.9	7.8	45.9
- Still rosé wine	4.2	4.3	23.2
Sparkling wine	36.2	33.1	317.5
- Champagne	38.6	37.3	388.4
- Other sparkling wine	5.2	3.6	19.1
Non-grape wine	8.1	6.5	37.1
- Rice wine below RMB10/litre	3.2	4	21.4
- Rice wine from RMB11-50/litre	7.9	6.5	37.1
- Rice wine from RMB51-100/litre	9.1	7.1	40.9
- Rice wine over RMB100+/litre	8.3	6.3	36
Wine	9.4	7.9	46.4

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A10: Venta de Vino por Canal, volumen 2002-2007

mm litros	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Off-trade	901	962.1	1,031.40	1,105.10	1,187.80	1,281.70
On-trade	742.2	792.8	850.2	909.9	979.6	1,059.40
Total	1,643.20	1,754.90	1,881.70	2,015.00	2,167.40	2,341.10

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A11: Venta de Vino por Canal, valor 2002-2007

mm RMB	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Off-trade	19,221.00	20,419.50	21,806.60	23,321.90	25,257.80	27,510.60
On-trade	37,855.20	40,783.20	43,833.80	46,953.10	51,140.80	56,041.60
Total	57,076.20	61,202.80	65,640.30	70,274.90	76,398.50	83,552.20

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A12: Precio Promedio de Vino por litro, On Trade vs Off Trade, 2002-2007

USD/litro	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Off-trade	3.13	3.11	3.10	3.09	3.12	3.15
On-trade	7.48	7.54	7.56	7.57	7.65	7.76
Total	5.09	5.11	5.11	5.11	5.17	5.23

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A13: Ventas de Vino por canal, % crecimiento volumen, 2002-2007

% crec. Volumen	2006/07	2002-07 CAGR	2002/07 TOTAL
Off-trade	7.9	7.3	42.2
On-trade	8.1	7.4	42.7
Total	8	7.3	42.5

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A14: Ventas de Vino por canal, % crecimiento valor, 2002-2007

% crec. Valor	2006/07	2002-07 CAGR	2002/07 TOTAL
Off-trade	8.9	7.4	43.1
On-trade	9.6	8.2	48
Total	9.4	7.9	46.4

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A15: Volumen Vino Premium en Off Trade, 2004-2007

	2004	2005	2006	2007
millones de litros	10.31	11.05	11.88	19.23

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A16: Importaciones de Vino por País de Origen, Volumen 2001-2006

Millones de litros	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Wine - Argentina	0.7	3.5	2.2	0.6	2.8	6.8
Wine - Australia	0.4	0.7	1	2	3.4	20.2
Wine - Chile	10	17.9	30.9	30.2	11.8	32
Wine - France	4	2.7	3.5	5.2	6.4	10.5
Wine - Germany	0.1	0.2	0.5	0.3	0.4	0.7
Wine - Italy	4.5	1.6	0.8	1.5	2.8	9.6
Wine - New Zealand	0	0	0	0	0.1	0.2
Wine - South Africa	0.1	0	0.1	0.1	0.2	0.4
Wine - Spain	7.8	2.4	1.1	2.1	22.9	30.7
Wine - USA	1.4	0.8	1	1.9	2.1	3.5
Wine - Other countries	0.3	0.5	0.3	0.3	0.6	1
Wine - Total	29.3	30.3	41.4	44.3	53.6	115.6

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A17: Importaciones de Vino por País de Origen, Valor 2001-2006

Millones de RMB	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Wine - Argentina	4.2	13.8	9.9	5.4	21.3	32.4
Wine - Australia	6.9	13.5	22.3	52.3	93.9	217.7
Wine - Chile	50.2	77	130.6	165.7	102.7	169.9
Wine - France	44.1	41.7	67.3	117.8	176.3	312.3
Wine - Germany	1.5	3.2	6	7.6	13.4	21
Wine - Italy	28.7	13.1	11.2	24.4	36.1	97.8
Wine - New Zealand	0.2	0.4	0.9	2.3	5.2	10.5
Wine - South Africa	0.5	0.6	1.3	3.5	5.3	8.4
Wine - Spain	41.6	11.6	8	19.6	109.3	158.3
Wine - USA	15.9	12	14.7	32.2	35.7	54.5
Wine - Other countries	3.5	5.1	5.2	9.1	16.6	23.5
Wine - Total	197.4	192.1	277.3	439.9	615.8	1,106.20

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A18: Precio promedio por litro del Vino Importado, 2001-2006

USD/litro	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Wine - Argentina	0.88	0.58	0.66	1.32	1.12	0.70
Wine - Australia	2.53	2.83	3.27	3.83	4.05	1.58
Wine - Chile	0.74	0.63	0.62	0.80	1.28	0.78
Wine - France	1.62	2.26	2.82	3.32	4.04	4.36
Wine - Germany	2.20	2.35	1.76	3.71	4.91	4.40
Wine - Italy	0.94	1.20	2.05	2.39	1.89	1.49
Wine - New Zealand	-	-	-	-	7.62	7.70
Wine - South Africa	0.73	-	1.91	5.13	3.89	3.08
Wine - Spain	0.78	0.71	1.07	1.37	0.70	0.76
Wine - USA	1.67	2.20	2.16	2.48	2.49	2.28
Wine - Other countries	1.71	1.50	2.54	4.45	4.06	3.45
Wine - Total	0.99	0.93	0.98	1.46	1.68	1.40

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A19: Crecimiento venta de Tintos Viejo vs. Nuevo Mundo, 2002-2007

% crecimiento	2002	2003	2004	2005	2006	2007
New World	99	99	99	98	97	97
Old World	1	1	1	2	3	3
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor 2008

Anexo A20: Venta Vino Tinto por Segmento, canal off trade 2004-2007

% del Off trade	2004	2005	2006	2007
Bajo USD 4.50	59	59	58	57
Entre USD 4.50 y 6.99	30	30	30	30
Entre USD 7.00 y 8.99	8.5	8.5	9	9.5
Entre USD 9.00 y 12.99	1.5	1.5	2	2
Sobre USD 13.00	1	1	1	1.5

Fuente: Euromonitor 2008



Anexo A21: Participación de mercado del Vino, por dueño, 2003-2006

Compañía, % del volumen total	2003	2004	2005	2006
China National Cereals, Oils & Foodstuffs Imp & Exp Corp (COFCO)	11	10.2	14.1	14
Yantai Weilong Grape Wine Co Ltd	4.4	4.9	5.9	5.9
Dynasty Winery Co Ltd	5.4	5.8	5.7	5.6
Vinisuntime International Co Ltd	4.6	4.5	3.8	3.1
Yantai Changyu Group Co Ltd	2.1	2.1	2.1	2.3
Macrolink Group	1.5	2.2	2.2	2.1
Félix Solís SA	1.3	1.5	1.7	1.5
Beijing Dragon Seal Wine Co	0.4	0.5	0.5	0.5
Yunnan Red Winery Group Co Ltd	0.3	0.2	0.3	0.3
Tonghua Grape Wine Co Ltd	0.8	-	-	-
Others	68.2	68.2	63.7	64.6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Euromonitor 2008

## Anexo A22: Análisis FODA con Elementos de Acción (Smart FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	Terroir: los viñedos se ubican en Apalta, valle de Colchagua, zona reconocida internacionalmente y de donde provienen otros vinos de alta calidad con reconocimiento internacional.	Gran dependencia del enólogo jefe, desde el punto de vista enológico y también para la actividad comercial de la viña. Patrick Valette, gracias a su renombre, ha abierto las puertas para que distribuidores y degustadores profesionales prueben el vino.
	Equipo enológico liderado por Patrick Valette, enólogo franco chileno. Su nombre es símbolo de calidad.	La estructura organizacional que tiene hoy la empresa es pequeña y puede dificultar el crecimiento.
	La viña y el vino gozan de una reputación obtenida gracias a la alta calidad conseguida en las primeras cosechas.	Presencia de una línea de producto, con un solo producto. No existe una alternativa como plan de contingencia
	Neyen se enfoca a un producto de alta calidad. Esto le permite enfocarse en aquello que sabe hacer bien y con el que puede responder a la competencia.	El origen chileno del vino pesa negativamente dada la calidad de éste y del punto de precio que pretende alcanzar. Mayor valoración del mercado por vinos del viejo mundo.
	Solidez financiera del grupo del cual Viña Reyén es parte.	Escaso acceso a canales de distribución en China
	Uso de sólo el 20% de la producción de uva	Poco conocimiento del mercado chino
Oportunidades	Cómo aprovechar la(s) oportunidad(es) apalancándose con la(s) fortaleza(s) para cumplir objetivos	Cómo mitigar la(s) debilidad(es) para aprovechar la(s) oportunidad(es)
Mayor conocimiento y consumo mundial. Mayor sofisticación y occidentalización del consumidor chino. Surgen nuevos mercados para el vino Premium.	Viajar con el enólogo a visitar a los distribuidores con los que se desearía trabajar. Él es muy reconocido en todo el mundo por lo que su presencia será de extrema relevancia	Desarrollar bien una línea de productos de carácter único como la actual línea "Limited Edition, by Neyen". Debe ser de comercialización esporádica para que el mercado no esté esperando estos vinos en desmedro de Neyen como vino principal. Además el punto de precio debe ser igual o superior a Neyen para que efectivamente sean percibidos como productos únicos y esporádicos. Esta línea sólo debe aparecer cuando no se ocupen cantidades relevantes de uva de distintas cepas en Neyen por decisión del enólogo.
Oportunidad para los vinos del Nuevo Mundo para posicionarse, a pesar de la mayor valoración de los vinos del Viejo Mundo.	Aprovechar un buen posicionamiento del vino del nuevo mundo (gracias a Australia) contactando rápidamente a un distribuidor de prestigio en las regiones más importantes (Shanghai, Beijing) en términos de occidentalización y sofisticación de los consumidores. Investigara distintos distribuidores sondeando a otras viñas boutique.	La no presencia de Patrick Valette en Viña Neyen puede afectar negativamente, pues varios de los reconocimientos obtenidos hasta hoy, así como el acceso a opiniones relevantes en la industria, se han originado gracias a él. Se debe evaluar qué tan importante es su figura y comenzar a invertir en la imagen propia de la viña y el vino para evitar este riesgo. Retener al enólogo.
Los vinos chilenos premium han logrado consolidarse como tales, con reconocimiento internacional. Han logrado un buen posicionamiento. Es una oportunidad a aprovechar	Aprovechar el respaldo financiero de la viña para invertir en la entrada a China. Se requiere la generación de relaciones de largo plazo y eso solamente se puede lograr viajando y visitando el país y a los distribuidores	El crecimiento puede verse limitado por incapacidad de atender (estructura organizacional) a nuevos mercados que sí están dispuestos a consumir. Ampliar la estructura organizacional con un export manager. Aprovechar el respaldo económico para aprender del nuevo mercado.
Existencia de TLC entre Chile y China y ausencia de TLC entre grandes competidores (como Australia) y China.	Aprovechar rápidamente la existencia de un TLC entre China y Chile que reduce los aranceles. Aún cuando el producto es premium, el consumidor chino es reactivo a los precios	Independizar el vino de su origen chileno, fortaleciendo su origen del Nuevo Mundo hasta tener una presencia importante.
Amenazas	Defensa de la(s) amenaza(s) usando fortaleza(s)	Mitigar la(s) debilidad(es) para defenderse de la(s) amenaza(s)
El negocio presenta una fuerte dependencia del tipo de cambio, el cual si se vuelve inestable o baja perjudica los ingresos de Viña Neyen.	La solidez financiera permite hacer frente a un tipo de cambio adverso transitorio. Permite además enfrentar problemas climáticos (que afecten la producción) comprando uva o un aumento inesperado de la demanda (aun cuando la respuesta es a un mínimo de 2 años)	
Crisis financiera puede limitar consumo de productos de lujo, postergando los planes de expansión de Neyen.	Potenciar su imagen como vino del Nuevo Mundo más que vino chileno, ya que las publicaciones más importantes usan la clasificación Viejo-Nuevo Mundo. Así, Neyen se independiza de la imagen de vino chileno como de calidad media-baja	Tener un producto alternativo para poder enfrentar malas cosechas ya sea usando la uva propia o eventualmente comprando uva a terceros. Tener un sólo producto obliga a improvisar soluciones o bajar drásticamente la producción desabasteciendo mercados que pueden ser estratégicos
Peligro de que el vino chileno se posicione en el mercado internacional como un vino de baja calidad o de calidad media a un bajo precio.	El terroir, el equipo enológico y la reputación ya obtenida permiten "desmarcarse" de un eventual posicionamiento de baja calidad del vino chileno y a la vez defenderse de los otros vinos premium chilenos	Investigar qué distribuidores usan otras viñas chilenas para así poder defenderse de su competencia y mejorar su conocimiento del mercado.
Presencia de otros vinos Premium chilenos bien posicionados puede quitarle a Neyen de Apalta su espacio en este segmento.	No descuidar la relación con eventuales distribuidores chinos frente a la crisis económica. El gobierno chino está impulsando el consumo interno como motor de crecimiento por lo que es probable que este segmento de nicho no se vea muy afectado	Trabajar para independizar al vino del equipo enológico. Darle al vino suficiente peso por sí mismo para mitigar el eventual alejamiento del enólogo con la consiguiente pérdida de imagen y posicionamiento.
Preferencia por vinos del viejo mundo y mayor presencia de competidores del nuevo mundo (Australia)		Evitar que una estructura organizacional pequeña limite actividades (mkt, com.) importantes para no quedar atrás en el segmento premium respecto de la competencia chilena.

## Anexo A23: Normativa GB15037-2005