



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

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA
VITIVINICOLA NACIONAL**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

PATRICIO WALTER PINTO GARCÉS

PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

MIEMBROS DE LA COMISION:
RICARDO LOYOLA MORAGA
JERKO JURETIC DIAZ

SANTIAGO DE CHILE
2019

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: PATRICIO PINTO GARCÉS
FECHA: 18/03/2019
PROF. GUIA: SR. CLAUDIO ORSINI

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA VITIVINICOLA NACIONAL

El presente trabajo de título consiste en el diseño de una Estrategia Comercial para Vía Wines con foco en la rentabilidad. El objetivo principal de este trabajo de título es la elaboración de un documento de planificación estratégica que defina de forma clara los factores y el contexto que intervienen en las labores cotidianas de la empresa, para luego definir la estrategia y los objetivos a seguir por parte de la empresa para poder encauzar la utilización de los recursos organizacionales con los que cuenta en pos de la consecución de los objetivos estratégicos que se planteen.

En el desarrollo de este trabajo se utilizaron las herramientas metodológicas habitualmente utilizadas en el marketing estratégico. Se determinaron los recursos, capacidades y competencias centrales de la compañía, sumados a los beneficios para el análisis del entorno externo que entrega el análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter, posteriormente se resumieron los resultados en un análisis FODA.

Después de la consolidación del análisis interno y externo de la industria, se detalló la Segmentación de mercados claves y el posterior posicionamiento, de tal forma de obtener de manera formal el enfoque principal de la estrategia de marketing.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes Generales	1
1.2. Descripción del proyecto y justificación.....	5
1.3. Objetivos	7
1.4. Metodología	7
1.4.1. Levantamiento de la situación actual.....	7
1.4.2. Segmentación y Posicionamiento	8
1.4.3. Plan de Marketing.....	8
1.4.4. Evaluación Económica.....	8
1.5. Marco Conceptual.....	9
1.5.1. Plan Estratégico	9
1.5.2. Planificación Estratégica	10
1.5.3. Marketing Estratégico.....	11
1.5.4. Estrategias de Marketing.....	11
1.6. Alcances.....	12
1.7. Resultados Esperados.....	12
2. ANALISIS INTERNO	13
2.1. Organización	13
2.2. Viñedos	14
2.3. Productos.....	15
2.4. Clientes	19
2.5. Ventas	23
2.6. Análisis Competitivo	25
2.6.1. Recursos.....	25
2.6.2. Competencias Centrales	25
2.6.3. Ventajas Competitivas.....	26
2.7. FORTALEZAS	26
2.8. DEBILIDADES	27
3. ANALISIS EXTERNO.....	28
3.1. Entorno General.....	28
3.1.1. Factores Políticos.....	28

3.1.2.	Factores Económicos	28
3.1.3.	Factores Sociales	29
3.1.4.	Factores Tecnológicos	29
3.2.	Entorno de la Industria.....	30
3.2.1.	Superficie de Viñedo	30
3.2.2.	Producción mundial del vino	30
3.2.3.	Consumo	31
3.2.4.	Comercio Mundial.....	32
3.3.	Análisis de las Cinco fuerzas de Porter.....	32
3.3.1.	Amenaza de nuevos competidores.....	32
3.3.2.	Poder de proveedores.....	32
3.3.3.	Poder de compradores.....	33
3.3.4.	Amenazas de sustitutos	33
3.3.5.	Rivalidad entre competidores.....	33
3.4.	OPORTUNIDADES	34
3.5.	AMENAZAS	35
4.	PLAN COMERCIAL.....	35
4.1.	Estrategia general de la empresa	35
4.2.	Marketing estratégico	36
4.2.1.	Segmentación.....	36
4.2.2.	Posicionamiento	46
4.3.	Mix Comercial	47
4.3.1.	Producto	47
4.3.2.	Precio.....	54
4.3.3.	Plaza.....	57
4.3.4.	Promoción.....	60
4.4.	Evaluación económica del proyecto.....	61
5.	Conclusiones.....	64
6.	Bibliografía.....	65
7.	Anexos.....	66

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: DETALLE VOLUMEN VENDIDO POR MARCA Y RANGO	19
TABLA 2: CLIENTE Y VOLUMEN DE VENTA POR MERCADO	22
TABLA 3: VOLUMEN DE VENTA CHILE	22
TABLA 4: VOLUMEN Y PRECIO PARA PAÍSES DE EUROPA.....	23
TABLA 5: VOLUMEN Y PRECIO PARA PAÍSES DE LATINOAMÉRICA.....	24
TABLA 6: VOLUMEN Y PRECIO DE PAÍSES DE ASIA	24
TABLA 7: VOLUMEN Y PRECIO DE PAÍSES DE USA & CANADÁ	24
TABLA 8: VOLUMEN Y PRECIO DE LOS CANALES DE VENTA DE CHILE	25
TABLA 9: EVOLUCIÓN EXPORTACIONES GRUPO G1	37
TABLA 10 EVOLUCIÓN EXPORTACIONES GRUPO G2	38
TABLA 11: VOLUMEN, PRECIO Y RENTABILIDAD PARA OVEJA NEGRA	49
TABLA 12: VOLUMEN, PRECIO Y RENTABILIDAD PARA CHILCAS	50
TABLA 13: VOLUMEN, PRECIO Y RENTABILIDAD PARA CHILENSIS.....	51
TABLA 14: PORFOLIO DEFINITIVO OVEJA NEGRA	52
TABLA 15: PORFOLIO DEFINITIVO CHILCAS	53
TABLA 16: PORFOLIO DEFINITIVO CHILENSIS.....	53
TABLA 17: RENDIMIENTOS VIÑEDOS	54
TABLA 18: PRECIOS DEFINITIVOS PARA MARCAS.....	57
TABLA 19: PROYECCIÓN VOLUMEN DE VENTA ESCENARIO BASE	62
TABLA 20: PROYECCIÓN INGRESOS DE VENTA ESCENARIO BASE	62
TABLA 21: PROYECCIÓN RENTABILIDAD ESCENARIO BASE	62
TABLA 22: PROYECCIÓN VOLUMEN DE VENTA ESCENARIO NUEVA ESTRATEGIA.....	63
TABLA 23: PROYECCIÓN INGRESOS DE VENTA ESCENARIO NUEVA ESTRATEGIA	63
TABLA 24: PROYECCIÓN RENTABILIDAD ESCENARIO NUEVA ESTRATEGIA	63

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA VÍA WINES.....	2
ILUSTRACIÓN 2: DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS POR LA LÍNEA DE NEGOCIO.....	3
ILUSTRACIÓN 3: EBITDA Y EBTDA HISTÓRICOS.....	3
ILUSTRACIÓN 4: VENTAS HISTÓRICAS EN VOLUMEN Y VALOR.....	4
ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA GERENCIA COMERCIAL.....	6
ILUSTRACIÓN 6: PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA.....	10
ILUSTRACIÓN 7: HOLDING VÍA WINES.....	13
ILUSTRACIÓN 8: VIÑEDOS.....	14
ILUSTRACIÓN 9: DISTRIBUCIÓN DE VOLUMEN POR TIPO CEPA (2017).....	15
ILUSTRACIÓN 10: VOLUMEN DE VENTA POR RANGO DE PRODUCTO.....	15
ILUSTRACIÓN 11: PORTFOLIO OVEJA NEGRA ILUSTRACIÓN 12: PORTFOLIO CHILCAS.....	16
ILUSTRACIÓN 13: PORTFOLIO CHILENSIS.....	17
ILUSTRACIÓN 14: DISTRIBUCIÓN DE VOLUMEN DE VENTA 2017 POR MARCA.....	18
ILUSTRACIÓN 15: VOLUMEN DE VENTA POR MARCA.....	18
ILUSTRACIÓN 16: CLASIFICACIÓN DE CLIENTES.....	20
ILUSTRACIÓN 17: DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR TIPO DE IMPORTADOR.....	20
ILUSTRACIÓN 18: PRESENCIA GLOBAL.....	21
ILUSTRACIÓN 19: ORGANIGRAMA GERENCIA COMERCIAL.....	21
ILUSTRACIÓN 20: PRINCIPALES PAÍSES CONSUMIDORES DE VINO.....	31
ILUSTRACIÓN 21: ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	35
ILUSTRACIÓN 22: DISTRIBUCIÓN EXPORTACIONES INDUSTRIA CHILENA.....	37
ILUSTRACIÓN 23: EVOLUCIÓN PRECIO PROMEDIO DE EXPORTACIÓN.....	38
ILUSTRACIÓN 24: EVOLUCIÓN PRECIO PROMEDIO GRUPO G2.....	39
ILUSTRACIÓN 25: MATRIZ DE OPORTUNIDAD.....	40
ILUSTRACIÓN 26: EVOLUCIÓN EXPORTACIONES POR RANGO DE PRECIO [US\$].....	41
ILUSTRACIÓN 27: EVOLUCIÓN EXPORTACIONES POR RANGO DE PRECIO [US\$].....	42
ILUSTRACIÓN 28: EVOLUCIÓN EXPORTACIONES POR RANGO DE PRECIO [US\$].....	43
ILUSTRACIÓN 29: EVOLUCIÓN EXPORTACIONES POR RANGO DE PRECIO [US\$].....	45
ILUSTRACIÓN 30: VOLUMEN, PRECIO Y RENTABILIDAD POR TIPO DE MARCA.....	48
ILUSTRACIÓN 31: COSTO TOTAL MEDIO (\$/KILO) DE PRODUCRI UVA VINIFERA.....	55
ILUSTRACIÓN 32: BENCHMARK OVEJA NEGRA.....	56
ILUSTRACIÓN 33: BENCHMARK CHILCAS.....	56
ILUSTRACIÓN 34: BENCHMARK CHILENSIS.....	57

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes Generales

VIA WINES S.A, es el nombre institucional de la también conocida Viña San Rafael, la cual como lo indica su nombre se encuentra inmersa en el rubro vitivinícola, teniendo como principal objetivo el cultivo, elaboración, producción y comercialización de Vino.

VIA Wines, es una empresa privada, fundada en 1998 por un grupo de empresarios con un interés y visión en común, la de producir vinos de calidad superior, para lo cual luego de una extensiva búsqueda de terrenos idóneos, escogieron la comuna de San Rafael, cercana a 25 kms. de la ciudad de Talca, como el lugar ideal dado sus condiciones únicas tanto climáticas como de terroir para radicar su empresa.

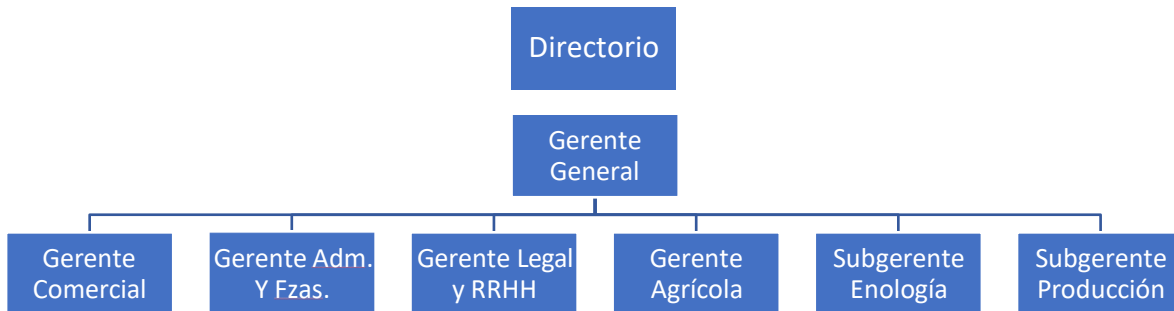
En la actualidad la empresa posee más de 1000 hectáreas de viñedos plantados en las principales regiones vitivinícolas de Chile, donde se obtienen vinos que reflejan el real espíritu de la marca.

La misión actual de la compañía busca elaborar vinos innovadores y de la más alta calidad en armonía con el medio ambiente, que reflejen el terroir de donde provienen y aseguren la preferencia de los consumidores. Por su parte la visión está orientada a posicionar a la empresa como un actor importante y reconocido como una de las principales viñas en la industria, de la mano de ofrecer productos de alta calidad en forma consistente de manera de crear valor sustentable en el tiempo.

La empresa posee una estructura organizativa tipo funcional (Ilustración 1), encabezada por el Gerente General, a quien reporta la Gerencia Comercial, la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia Legal y Recursos Humanos, la Gerencia Agrícola y las Subgerencias de Enología y Producción de forma directa.

Entre las funciones del Gerente General está la relación inmediata con el Directorio, a quien reporta su gestión y los planes operacionales de la empresa. Además, establece las políticas y programas de trabajo para las gerencias: Comercial, Agrícola y Subgerencia de Producción, además de comunicar los planes de trabajo corporativos que prestan servicios a la empresa, tales como Administración y Finanzas, Informática, Adquisiciones y Recursos Humanos.

Ilustración 1: Organigrama Vía Wines



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Como se mencionó anteriormente, el negocio principal de la viña tiene relación con la venta de vino embotellado. De acuerdo con el Estado de Resultados de la empresa para el año 2017 (Ilustración 2), el negocio embotellado representa el 78% de los ingresos recibidos en el año y por lo tanto el restante 22% de los ingresos, son percibidos por otras 3 líneas de negocios que de cierta forma funcionan de manera independiente, estas son: venta de uva (13%), vino a granel (6%) y olivos (3%), los cuales se explicarán brevemente a continuación.

Dada las cerca de 1000 hectáreas plantadas que posee la empresa en la actualidad, es que nacen negocios adicionales y complementarios al principal, y que en este caso tienen relación directa con el terrero, es decir, negocios agrícolas.

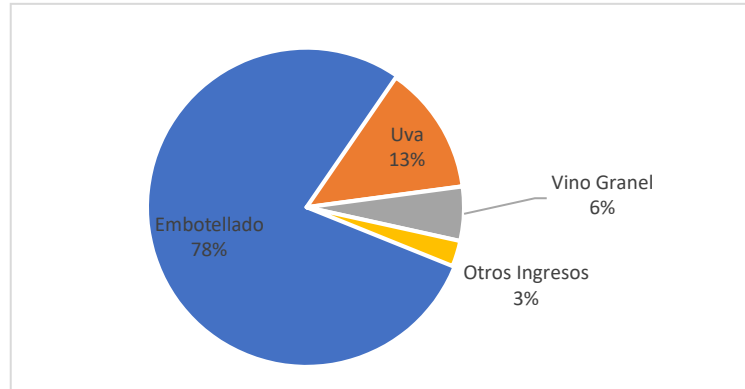
El primero, la venta de uva tiene relación con la venta a 3ros (otras viñas en su gran mayoría) de uva para su posterior elaboración de vino, esto debido a que la producción de Vino depende fuertemente de factores climáticos externos, es que se hace necesario este tipo de negocios para poder cumplir con los requerimientos de los clientes en cuanto a volumen de venta.

En la actualidad existen empresas que se dedican al corretaje de uva y/o vino de forma de aprovechar el sobre stock de algunas y la necesidad de otras.

El negocio de olivos surge por la curiosidad de probar otros tipos de cultivos en los terrenos disponibles y de esta forma diversificar el negocio en cuanto al origen de los ingresos. Para la compañía esta línea de negocio todavía no logra posicionarse como una unidad relevante debido a problemas externos que ha enfrentado en los últimos años.

La tercera línea de negocios (Vino a Granel) es la que ha estado tomando cada vez más empuje en los últimos años principalmente debido a la cantidad de uva obtenida en las vendimias y en la capacidad de vinificación de nuestras plantas, estos dos indicadores sumados a un contexto global de cambios climáticos han convertido a la oportunidad de vender hacia otras viñas y/o clientes para la posterior vinificación en sus bodegas.

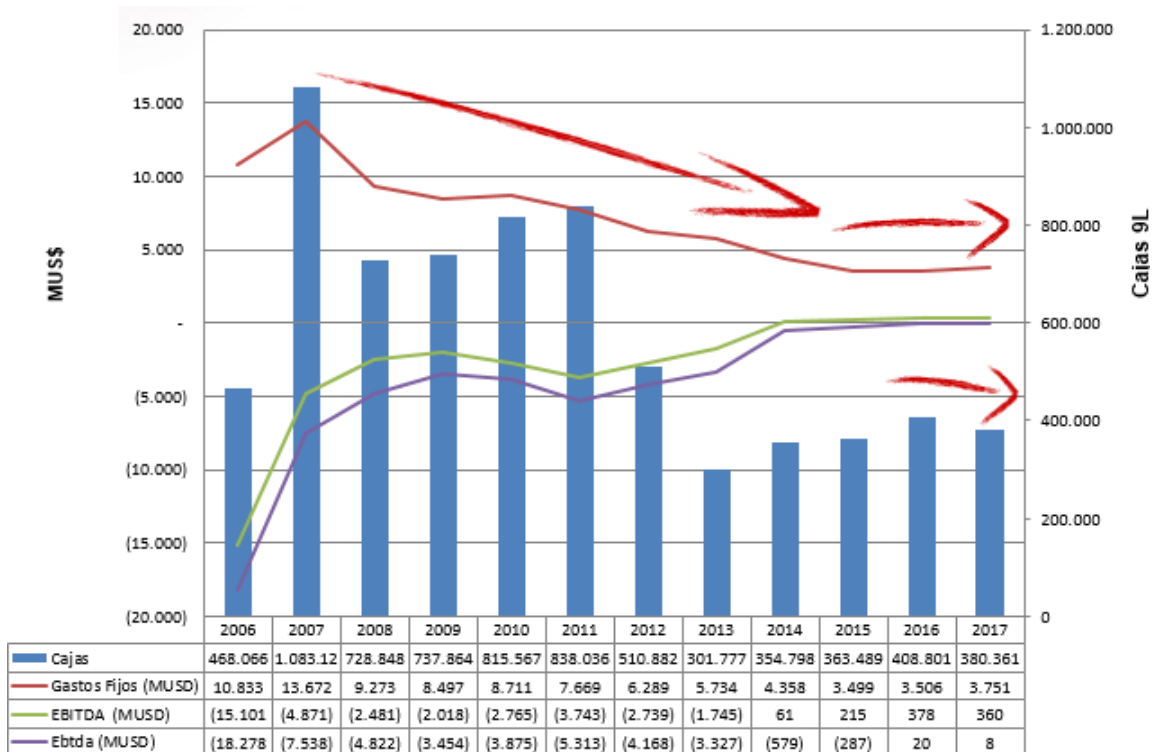
Ilustración 2: Distribución de Ingresos por la línea de negocio



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

En cuanto a los resultados de la compañía, estos han sido algo volátiles en la historia, la ilustración N°3 a continuación muestra los resultados obtenidos desde el año 2006 en la venta de vino embotellado.

Ilustración 3: Ebitda y Ebtda históricos



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Las barras de color azul indica el volumen de cajas vendido y como se observa existió un crecimiento agresivo el año 2007 en comparación con el año 2006, pasando de 448.000

a 1.083.120 cajas, para luego decaer fuertemente el siguiente año y en los posteriores se logró una estabilidad media hasta el año 2011 donde nuevamente hubo una drástica disminución del volumen de venta llegando a las 301.777 cajas el año 2013, y desde esa fecha se observa un crecimiento estable y constante.

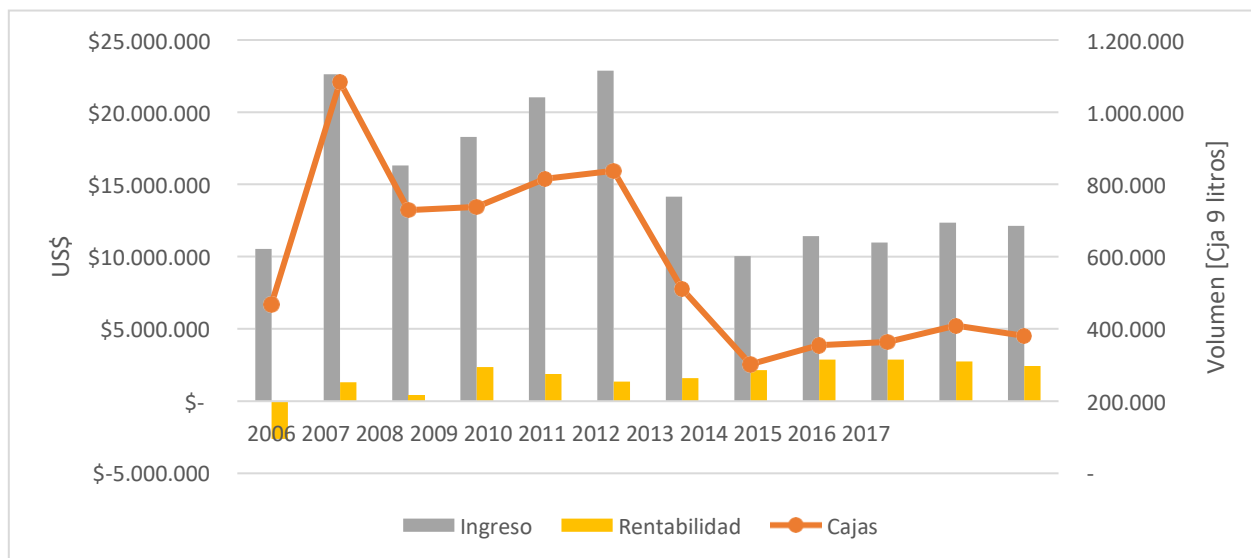
Al observar la evolución que ha tenido el EBITDA y EBTDA en miles de dólares durante los últimos 10 años de resultados de la compañía donde queda en evidencia los pésimos resultados en cuanto a EBITDA debido a que recién desde el año 2014 ha logrado ser positivo, pero todavía muy por debajo de números que permitan asegurar un futuro rentable.

La realidad es peor si se observa que luego de pagar los compromisos financieros el EBTDA ha sido positivos los últimos 2 años, alcanzando el número de US\$8.000 de ganancia neta el año 2017. Cabe mencionar que los resultados de Ebitda y Ebtda incluyen todas las líneas de negocio del Holding.

Dado lo anterior, es claro que en años anteriores al 2006, se realizó una fuerte inversión en equipamiento y que recién el año 2016 se logró cubrir los compromisos financieros de esa deuda.

La principal fuente de ingresos de la compañía es la línea de negocios de vino embotellado, dado eso, en la ilustración N°4, se observa la evolución del volumen vendido desde el año 2006, la facturación obtenida en US\$ y la Rentabilidad producida por dichas ventas en US\$.

Ilustración 4: Ventas históricas en Volumen y Valor



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Es claro observar el aumento explosivo de volumen ocurrido el año 2007 que repercutió en obtener rentabilidad positiva en ese año, pero posteriormente hubo una baja

considerable de venta, de la cual la empresa logra recuperarse en los próximos años hasta el año 2012 y 2013, en donde por políticas internas de la empresa, se decidió cortar la venta a clientes y negocios no rentables progresivamente, lo que llevó a la baja de volumen hasta alcanzar las 301.777 cajas el año 2015.

Desde esa fecha en adelante, se han tratado de implementar diversas estrategias comerciales para aumentar tanto volumen de venta como facturación y rentabilidad, pero dado la ausencia de lineamientos claros y objetivos explícitos, se ha hecho compleja la tarea para la Gerencia Comercial navegar por aguas tormentosas sin una brújula que indique claramente el norte.

1.2. Descripción del proyecto y justificación

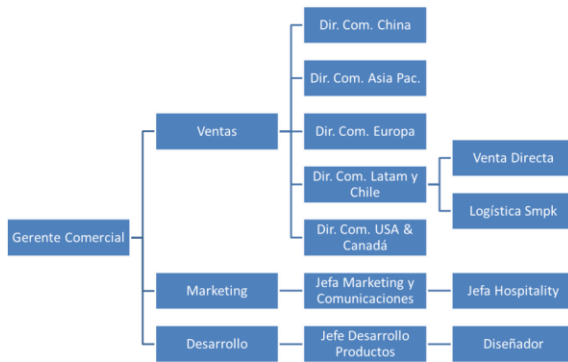
El proyecto por realizar nace de la inquietud del Gerente Comercial (Carlos Kuscevic) acerca de los lineamientos estratégicos a seguir como compañía, pero también en particular acerca de los objetivos puntuales para el área comercial.

Dicha inquietud es sustentada y se hace visible dado que las últimas dos gerencias generales estuvieron alrededor de 2 años en la compañía, tiempo totalmente insuficiente para poder plasmar sus visiones y objetivos que permitieran llevar a la empresa a ser un referente en la industria.

Las principales funciones de la Gerencia Comercial son gestionar las relaciones comerciales con los clientes (Importadores/Distribuidores), coordinar la incorporación de nuevos productos a los portafolios de los clientes, analizar los mercados buscando nuevas oportunidades de negocio y definir estrategias de crecimiento en mercados claves.

Por otra parte, las áreas de Marketing y Desarrollo de Productos también dependen directamente de la Gerencia Comercial, quedando el organigrama compuesto de la siguiente manera:

Ilustración 5: Organigrama Gerencia Comercial



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

En total, la Gerencia Comercial está compuesta por 17 profesionales, algunos ubicados en Santiago, como lo es el Director Comercial de Latam y Chile junto a su equipo y también el área de Desarrollo, por otra parte, el área de Marketing está en la bodega (San Rafael) y el resto de los Directores Comerciales están repartidos por el mundo.

Dado que la principal función de la Gerencia Comercial es la gestión de las relaciones comerciales con los clientes, esto hace que los proyectos y en general el trabajo del día a día estén orientados a satisfacer las necesidades particulares de ellos, ya sea el caso de un desarrollo de nuevo producto (Marca, Cepa, Formato, etc.) como de distintas activaciones de marketing.

1.3. Objetivos

Esta memoria tiene por objetivo general desarrollar una estrategia comercial para Via Wines, que le permita alcanzar ingresos superiores a MMUS\$18 y a la vez un 26,5% de utilidad operacional sobre las ventas en un plazo máximo de 5 años.

Los objetivos específicos corresponden a:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía, identificando principales problemas y buscando las principales causas que los provocan.
- Analizar el entorno de la compañía.
- Identificar mercados focos y segmentos relevantes para la empresa.
- Determinar el posicionamiento de Vía Wines en los mercados escogidos.
- Definir estrategias comerciales adecuadas en base a modelo STP.
- Determinar el aumento en la rentabilidad que generaría la aplicación de la estrategia-

1.4. Metodología

Para el desarrollo de esta memoria se utilizará la siguiente metodología basada en el marketing estratégico, con el principal objetivo de cumplir cada uno de los objetivos planteados en esta memoria, junto con esto se pretende llegar al desarrollo del objetivo general usando todo el conocimiento aprendido y aplicarlo de la mejor forma posible.

1.4.1. Levantamiento de la situación actual

Usando toda la información disponible en la empresa se describirá la situación actual y el entorno interno de Vía Wines. Para el desarrollo exhaustivo de este punto se procederá por realizar entrevistas a cada una de las áreas más importantes y críticas de la empresa a modo de poder recopilar información estratégica que sirva para el desarrollo de la memoria.

En esta etapa se pretende cubrir todos los aspectos y variables que influyen en el desarrollo de la estrategia comercial, tanto interno como externo, de la siguiente manera:

- a. Análisis entorno interno: Se determinarán los recursos, capacidades y competencias de la compañía.
- b. Análisis entorno externo: Se definirá un análisis PEST para conocer el marco general de la industria, luego un análisis de las 5 fuerzas de Porter con el fin de estimar la rentabilidad el sector y apoyar las proyecciones futuras de la empresa.

- c. Junto a los resultados de los dos análisis del entorno anterior, se resumirán los resultados en un análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que serán la base para la posterior definición de la estrategia comercial a desarrollar.

1.4.2. Segmentación y Posicionamiento

Posteriormente de análisis de la situación actual, se realizará una segmentación de los mercados en donde Vía Wines tiene presencia, así como en los que no para poder seleccionar los mercados con mejor desempeño. Finalmente se desarrollarán los principales pilares de cómo se quieren posicionar los productos que ofrece la compañía.

1.4.3. Plan de Marketing

Para el desarrollo de este plan se definirá:

- i. La estrategia genérica a nivel del negocio que deberá seguir la empresa en base a la información analizada en los puntos anteriores y la teoría existente al respecto a este tema.
- ii. Se definirán los objetivos necesarios para implementar las estrategias comerciales.
- iii. Posteriormente se elaborará el Marketing Mix alineado con la estrategia genérica elegida.

1.4.4. Evaluación Económica

Finalmente, se realizará una evaluación económica de la estrategia propuesta. Esta evaluación permitirá medir económicamente el impacto de la propuesta y la viabilidad del proyecto en cuestión.

1.5. Marco Conceptual

1.5.1. Plan Estratégico

Para entender lo que es un plan estratégico, primero se debe entender el significado propiamente tal de lo que es la estrategia, de hecho esta palabra fue adoptada desde el ámbito militar por el mundo de los negocios, ya que el término “estrategia” se deriva de la antigua Grecia “strategos”, que significa “general del ejército”, y que a su vez procede de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”, además cabe mencionar que el verbo griego “stratego” significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”, por ende se puede apreciar cierta similitud de condiciones que enfrenta un gerente de la compañía y un general del ejército, donde de manera similar el empresario también debe planificar y mover recursos para poder alcanzar los objetivos establecidos para la compañía.

Hoy en día la palabra estrategia es ampliamente usado en el mundo de los negocios, así se tiene por ejemplo que, para el ex presidente de General Electric, la estrategia significa “elegir de forma precisa la forma de competir” (HITT, IRELAND, & HOSKISSON, 2009), la cual es muy cierto, pues generalmente las compañías se enfrentan a muchas interrogantes fundamentales como: ¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿Hacia dónde necesita dirigirse? ¿Cómo debe llegar?, donde las respuestas a estas preguntas son vitales que la empresa debe tener claras para la subsistencia de la compañía. Por lo mismo la palabra estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca diversas actividades trascendentales de la empresa, para responder las inquietudes mencionadas anteriormente y aumentar la probabilidad de que la empresa sea exitosa.

La estrategia tiene numerosas definiciones en la literatura, sin embargo se presentan las siguientes explicaciones para tener una idea cabal de lo que significa este término, como: “La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” (PORTER, 2011), “un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos de largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos” (HAX & MAJLUF, 2004) o incluso “la definición de las metas y objetivos básicos y a largo plazo de una empresa, la adopción de las vías para la acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos”, en consecuencia, la estrategia tiene muchas definiciones y no es una noción simple, sino más bien un marco a través del cual en una organización se hace posible lograr continuidad sustentable y facilitar su adaptación a un medio dinámico. Por esto, una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar adecuadamente los recursos de la organización en base a las capacidades internas que poseen, para enfrentar o anticipar los cambios del entorno. Una forma de asimilar la importancia de lo que es la estrategia para una organización, sería similar al hecho de un barco sin timón, en donde no se sabe ni tiene el control hacia dónde va dirigido.

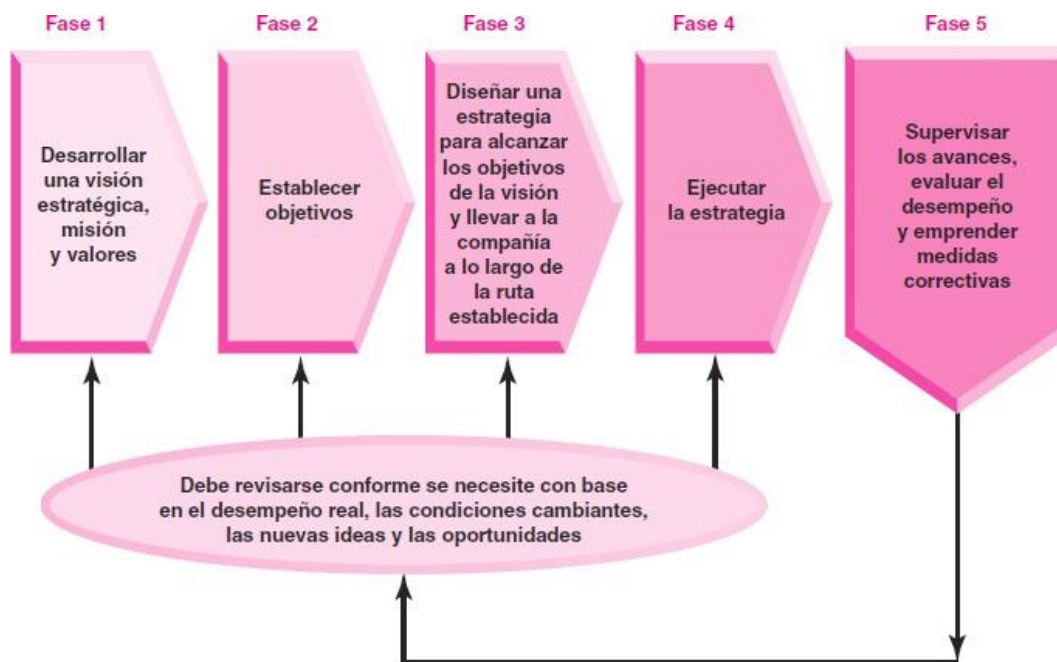
1.5.2. Planificación Estratégica

En relación con la elaboración del plan estratégico, como una manera de contribuir a la comprensión de la planificación y sus elementos, a continuación, se describen algunos modelos para facilitar el desarrollo del plan.

El proceso administrativo para la elaboración y ejecución de una estrategia según *M. Hitts, R. Ireland y R. Hoskisson*, consta de cinco fases interrelacionadas e integradas (Ilustración 6):

1. Desarrollar una visión estratégica de la dirección que la empresa quiere lograr y de aquello en lo que debe centrar su futura tecnología.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medio para medir el desempeño y el progreso de la empresa.
3. Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos y conducir a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Poner en marcha y ejecutar la estrategia de forma eficiente y eficaz.
5. Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas en la dirección a largo plazo en base a la experiencia del día a día y las condiciones cambiantes.

Ilustración 6: Proceso de Elaboración y ejecución de una estrategia



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

1.5.3. Marketing Estratégico

Se puede definir el marketing estratégico como un análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o de productos rentables, orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo.

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos.

1.5.4. Estrategias de Marketing

Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas. Los objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor.

Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un "Marketing Mix" específico: producto, precio, plaza, promoción, etc.

1.6. Alcances

El trabajo por realizar se enfoca en la empresa Vía Wines, comercializadora de vino embotellado, dejando de lado el resto de las empresas del Holding

Debido a la naturaleza de la formulación una estrategia comercial, se dejará fuera del alcance de esta memoria la implementación real de ésta debido a la breve duración de este trabajo.

1.7. Resultados Esperados

Al finalizar el trabajo de memoria se espera que poder entregar a la empresa un completo análisis de la situación actual y de la industria en la cual está inmersa, entendiendo fortalezas a través del descubrimiento de las ventajas competitivas; oportunidades dado el entorno externo en la cual se encuentra; debilidades entendidas como aspectos por corregir, y por último amenazas a tomar en cuenta.

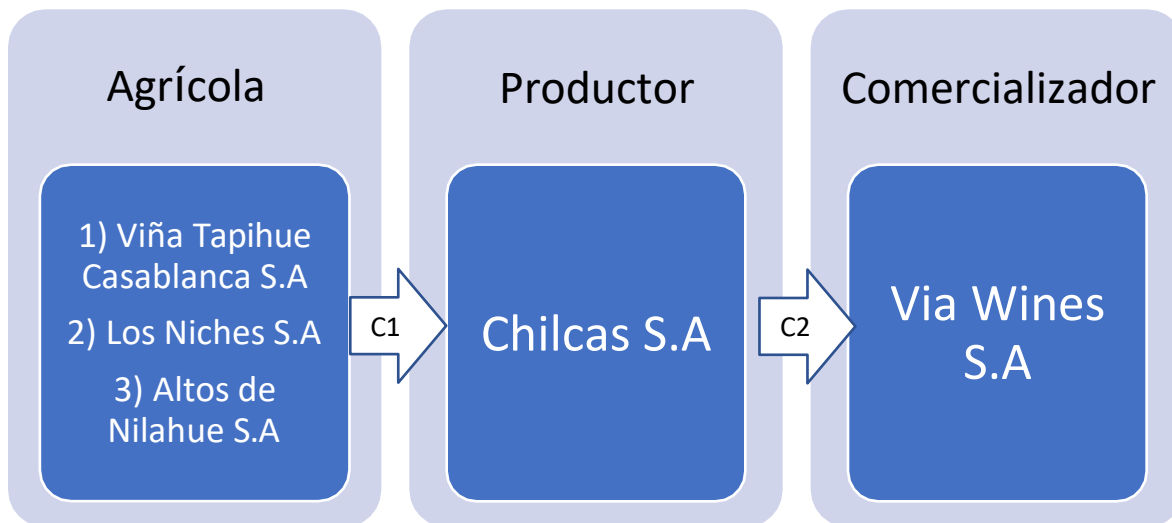
Por otro lado, se espera identificar satisfactoriamente los segmentos relevantes para la empresa, caracterizándolos detalladamente, además se espera identificar a la principal competencia respecto a la oferta de productos a modo de obtener un posicionamiento que se quiere en los segmentos.

2. ANALISIS INTERNO

2.1. Organización

En sus inicios, la empresa se pensó como parte de un Holding agroindustrial, delimitando sus funciones y objetivos solo a la venta, comercialización y exportación de vino embotellado, de esta manera, la división de las empresas del holding queda representada de la siguiente manera:

Ilustración 7: Holding Vía Wines



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Viña Tapihue Casablanca (“VTC”), es la sociedad dueña de la mayoría de los terrenos ubicados en San Rafael y entre Los Niches y Altos de Nilahue se reparten los terrenos ubicados en el valle de Itata, Casablanca y Curicó.

Dichas sociedades agrícolas, son además las encargadas de todo lo relacionado con la preparación del terreno, cultivo y mantención de las plantas (vid) para la posterior venta de la uva (Costo de transferencia C1) a la sociedad Productora “Chilcas S.A”.

Chilcas S.A, es la sociedad encargada de la producción, almacenamiento y embotellado del vino para la venta, servicios que presta a Vía Wines para que esta última sociedad logre materializar la venta y exportación de dichos vinos embotellado. Chilcas S.A tiene como activos la Bodega (donde se encuentran las barricas) y la Planta Embotelladora.

Al final de la cadena productiva, se encuentra Vía Wines cuyo principal objetivo, como se mencionó anteriormente, es la comercialización de vinos embotellados en distintos formatos de venta y para lo cual, paga los servicios (Costo de transferencia C2) a Chilcas S.A de producción, guarda y embotellado de productos vitivinícolas.

Por otra parte, la estructura organizacional es transversal a esta separación societaria lo que permite encontrar sinergias y eficiencias en la operación.

2.2. Viñedos

En cuanto a los viñedos que posee la empresa, estos provienen de 5 diferentes valles: Casablanca (Viñedo Tapihue), Colchagua (Viñedo Nilahue), Curicó (Viñedos Los Niches), Maule (Viñedo San Rafael) e Itáta (Viñedo Mariposas).

Ilustración 8: Viñedos



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Cada valle presenta características únicas que se expresan en sus vinos como, por ejemplo, en el valle de Casablanca, debido a su cercanía con el Océano Pacífico, se ve influenciado por la corriente de Humboldt traduciéndose en brisas frías con una cubierta de niebla al amanecer, este efecto permite mantener la frescura y la acidez de las uvas, condiciones ideales a vinos que se deban consumir a menor temperatura como lo son las variedades Sauvignon Blanc, Chardonnay y Pinot Noir.

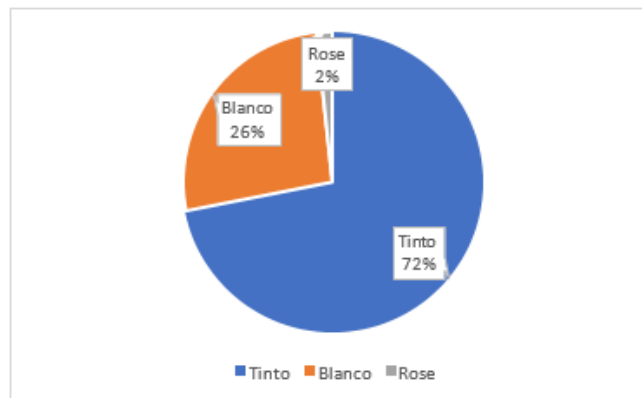
El detalle de las ubicaciones, climas, tipo de suelo, y variedad obtenidas para cada valle se agregará posteriormente en los anexos.

2.3. Productos

Dado que el grueso de los ingresos de la compañía proviene del negocio de venta de vino embotellado (78% de Ingresos de 2017), los productos que ofrece la viña se encuentran categorizados según calidad, precio y tipo de marca que serán explicados a continuación.

La primera gran segmentación de producto que se puede realizar tiene relación con el tipo de cepa que vende la empresa. De acuerdo con la ilustración 9, el 72% del volumen vendido el año 2017, corresponden a cepas tintas, un 26% a cepas blancas y solo un 2% a cepas de tipo rose. Esto indica que el fuerte de producción y venta de la empresa son los vinos de cepas tintas.

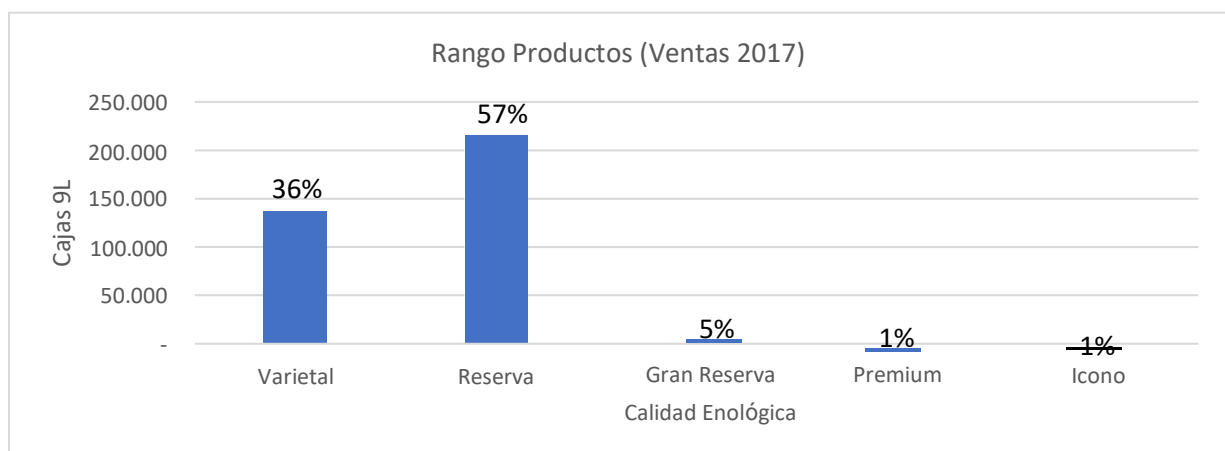
Ilustración 9: Distribución de volumen por tipo Cepa (2017)



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

La distribución por rango enológico no es única y transversal para la industria, puesto que cada viña decide el nombre al rango enológico que apunta, pero la distribución mostrada en la ilustración 10, es la más comúnmente ocupada.

Ilustración 10: Volumen de Venta por Rango de producto



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Donde se observa claramente que la categoría Reserva es la de mayor importancia en términos de volumen de exportación para el año 2017, seguida de la categoría Varietal, las que en conjunto suman un 93% de las exportaciones para la viña.

En cuanto a distribución de precios, para el rango varietal, los precios de mercado rondan desde los US\$18 – US\$27 la caja de 9 litros, por su parte el rango reserva entre los US\$28 – US\$35; para el rango gran reserva, los precios varían desde los US\$40 – US\$70; Premium entre los US\$80 – US\$120 y por último los vinos iconos tienen precios por sobre los US\$150.

Por otra parte, la empresa posee 3 marcas principales o “core brands”, con las cuales busca posicionarse en los mercados, estas son: Oveja Negra (Ilustración 11), Chilcas (Ilustración 12) y Chilensis (ilustración 13). Las dos primeras marcas se comercializan dentro del país y la tercera es marca exclusiva de exportación.

Estas tres marcas tienen propuesta distintas y van orientadas a consumidores claramente diferenciados, por ejemplo, la marca Oveja Negra tiene su enfoque en vinos innovadores que se destacan entre la multitud, mediante una vinificación moderna y mezclas de cepas que resaltan. Oveja Negra fue una de las primeras marcas masivas en vender “ensamblajes” en el mercado nacional, que no es más que la mezcla de 2 o más cepas distintas en el mismo vino, posibilitando la expresión de las distintas características particulares de las cepas.

Oveja Negra apunta al segmento “Adulto Joven”, entre los rangos de 25-35 años, los cuales no tienen mucho conocimiento o expertos acerca del tema y que por lo tanto están más dispuestos a experimentar e innovar con cepas distintas.

Ilustración 11: Portfolio Oveja Negra



Ilustración 12: Portfolio Chilcas

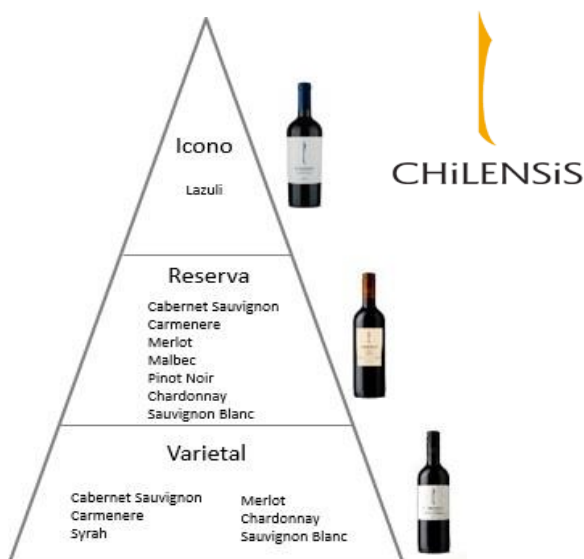


Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Por su parte, la marca Chilcas posee una propuesta más conservadora, resaltando las mejores características de los principales valles de Chile. Los vinos son elegantes, equilibrados y complejos y a diferencia de la marca Oveja Negra, los vinos de Chilcas son monos varietales, es decir, buscan resaltar a su máxima expresión cada cepa por si sola. Está orientando a un consumidor con un conocimiento medio-alto de vinos, en general sobre los 35 años y con un mayor poder adquisitivo.

Finalmente, la marca Chilensis, busca reflejar la tipicidad de cada variedad y sus diversos terroirs; vinos que muestran tonos a frutas y aromas de Chile. Orientado principalmente a hombres y mujeres de 25 a 40 años, los cuales reconocen a Chile como un productor de vinos de excelencia.

Ilustración 13: Portfolio Chilensis

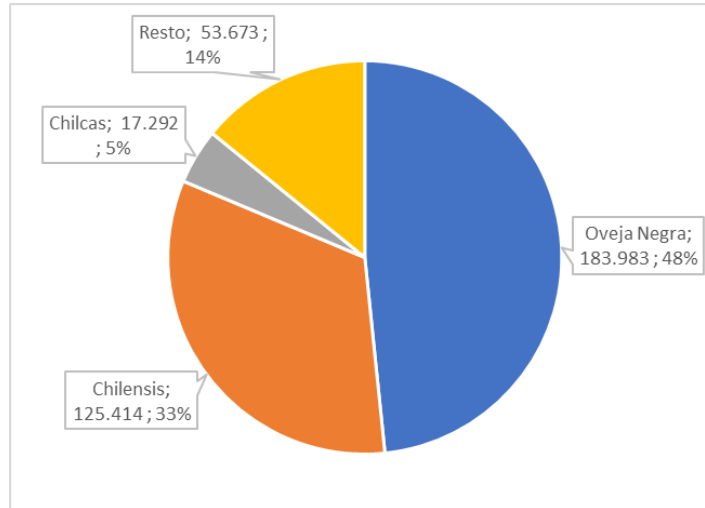


Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Además de estas marcas “Core”, la empresa posee otras marcas tácticas, destinadas a mercados particulares o a pedidos especiales de clientes que se desarrollan caso a caso.

En la ilustración 14 se grafica el peso de cada marca dentro del total de venta para el año 2017.

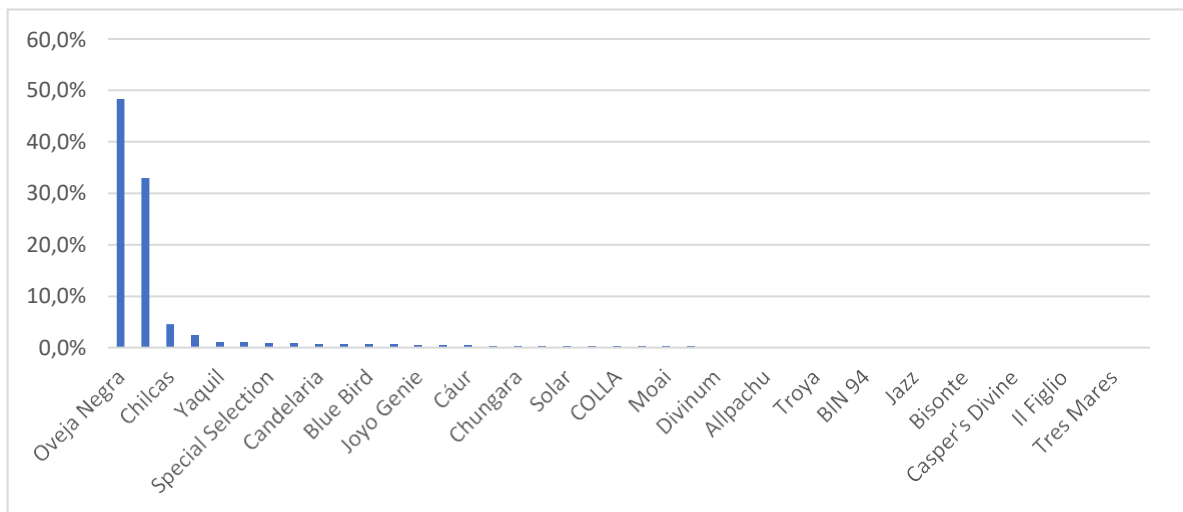
Ilustración 14: Distribución de volumen [Cja 9L] de venta 2017 por marca



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

El año 2017, la empresa vendió sus productos bajo un total de 42 marcas distintas, concentrando el 86% del volumen en sus 3 principales marcas Core, tal como se observa en la ilustración 15.

Ilustración 15: Volumen de venta por Marca [Caja 9L]



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Es claro observar que las marcas Core predominan en volumen de venta, en la tabla N°1 se detallan los volúmenes vendidos en cajas de 9 litros por rango enológico para la totalidad de marcas vendidas en la empresa el año 2017.

Tabla 1: Volumen vendido por marca y rango en Caja de 9 litros para 2017.

Marca	Varietal	Reserva	Gran Reserva	Icono	TOTAL
Oveja Negra		177.103	3.281	3.599	183.983
Chilensis	97.707	27.299		408	125.414
Chilcas	8.285	170	7.882	955	17.292
67	1.130	250	6.513	1.544	9.437
Yaquil	2.594		1.300		3.894
Taruca	2.116	1.764			3.880
Special Selection	3.159				3.159
Mono Supremo	3.150				3.150
Candelaria	1.198	1.488			2.686
Rio Claro	1.948	650			2.598
Blue Bird	2.025	350	150		2.525
Pulku	525	1.810	150		2.485
Joyo Genie	1.500	500			2.000
Aukan	1.500	125	125		1.750
Cáur	1.200	350	150		1.700
Aderm	483	425	323		1.230
Chungara	1.230				1.230
ZHICHI	700	300	200		1.200
Solar	1.182				1.182
Ketrawe	1.025			100	1.125
COLLA	675	225	125		1.025

Marca	Varietal	Reserva	Gran Reserva	Icono	TOTAL
Quidel	500	300	200		1.000
Moai	600	250	150		1.000
Orongo	500	200	50		750
Divinum	110	531			641
Bodas de Caná	600				600
Allpachu	250	225	-		475
Mary Celeste		460			460
Troya			410		410
YAQUIL ATACAMA			150	210	360
BIN 94		336			336
AUSTRALIS LANDSCAPE	166	95	30		291
Jazz	275				275
Octay		220			220
Bisonte			150		150
Caricia	50		50		100
Casper's Divine				75	75
Don Annina		70			70
Il Figlio			70		70
Chinchinero	60				60
Tres Mares	60				60
Joshen				15	15
TOTAL	136.501	215.496	21.458	6.906	380.361

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

2.4. Clientes

En el contexto del comercio global de vino embotellado, existen dos tipos de canales de venta, On-Trade y Off-Trade. El primero hace referencias a las tiendas especialistas en este tipo de productos (En Chile, Mundo del Vino, La Cav, etc.) y el segundo tipo hace referencias a los grandes Retailers de consumo masivo.

En general la elección del cliente dependerá de los objetivos estratégicos de crecimiento en el mercado ya que cada canal presenta sus ventajas y desventajas.

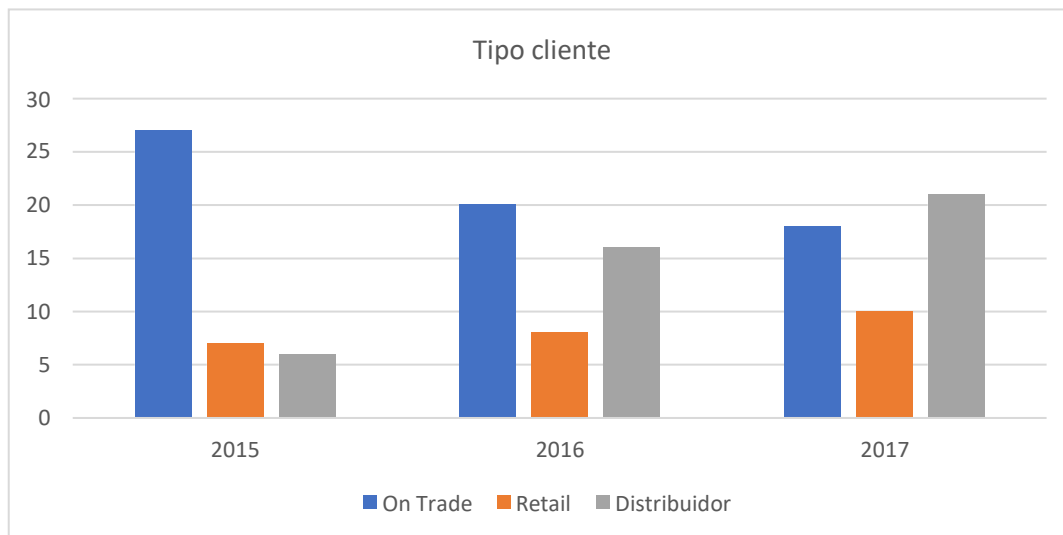
Por otro lado, todas las exportaciones de la empresa son hacia clientes intermediarios que pueden ser un Retail (Off-trade), tiendas especialistas (On-Trade) o un distribuidor que a su vez abastezca a tienda de Retail u otro formato.

Revisando la base de datos de clientes se procedió a categorizar a cada uno de ellos bajo 3 tipos: On-trade, Retail, Distribuidor, tal como se observa a en la ilustración 16.

Es clara la tendencia hacia los distribuidores en desmedro de los clientes en el On-Trade durante los últimos 3 años. Esto se explica por la capacidad de crecimiento de los clientes y de la priorización de volumen por sobre ventas con mayores márgenes.

En general el cliente distribuidor, al llegar a un mayor número de clientes, del tipo que sea, tiene mayor facilidad de potenciar las ventas con los incentivos correctos en cuanto a activaciones de marketing, por sobre los clientes del canal On trade que en general son tiendas especializadas, con menor capacidad de crecimiento territorial, llegando a un menor número de consumidores.

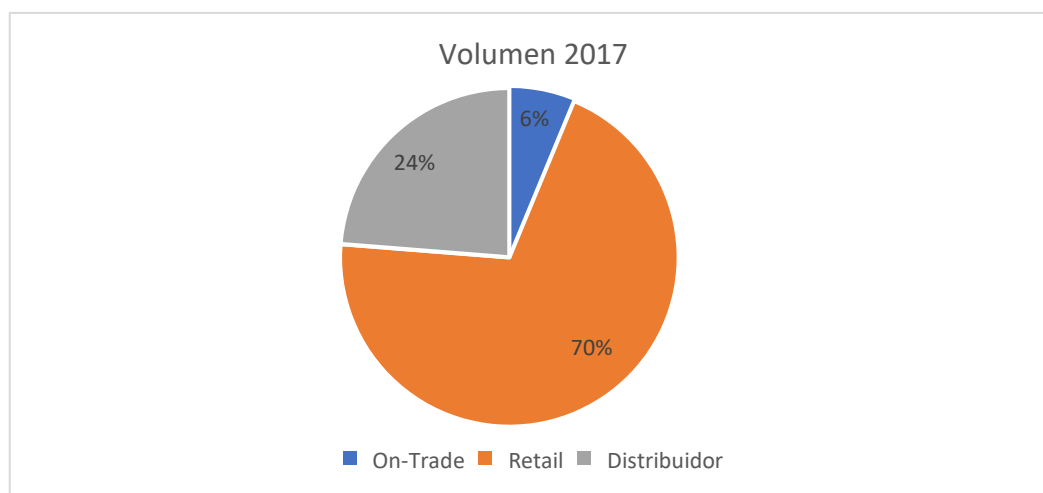
Ilustración 16: Clasificación de Clientes



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Por otra parte, analizado la distribución en cuanto al volumen de venta para el año 2017, la mayor parte de la torta se debe a las ventas del canal Retail, con el 70% de las ventas, seguido del canal Distribuidoras y por último con el canal on trade.

Ilustración 17: Distribución de ventas por tipo de importador



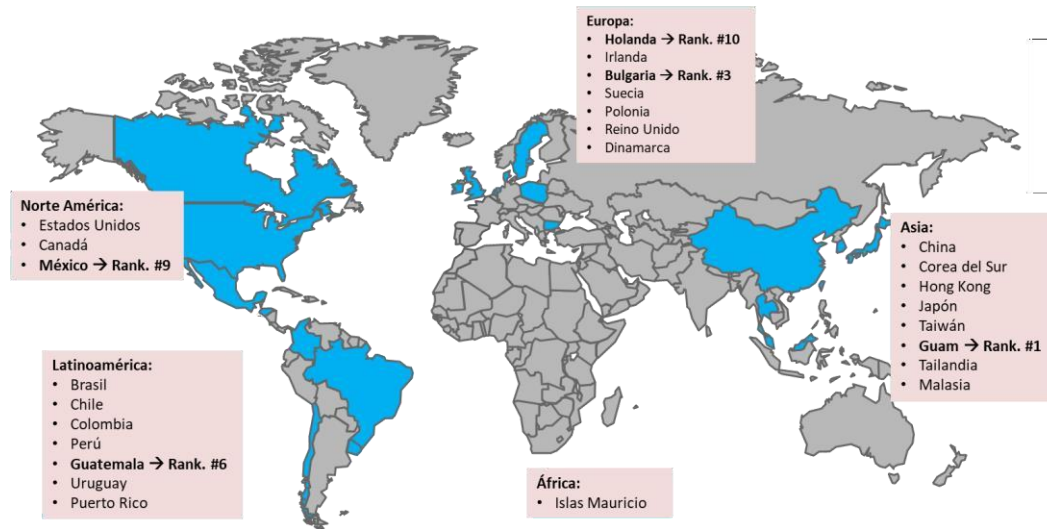
Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

En el caso de las ventas en el mercado nacional, el 94% de la venta es hacia las cadenas de Retail (Supermercados) y Distribuidores y solo el 6% de la venta se hace de forma directa hacia el consumidor final (E-commerce).

El año 2017, la empresa exportó sus productos a 24 países a través de sus distintos importadores, llegando a 49 clientes dentro de esos mercados. Los mercados más relevantes para la compañía son: Holanda, Brasil, Colombia, China y Estados Unidos, entre otros.

Estos cinco mercados representan aprox. el 70% del volumen exportado.

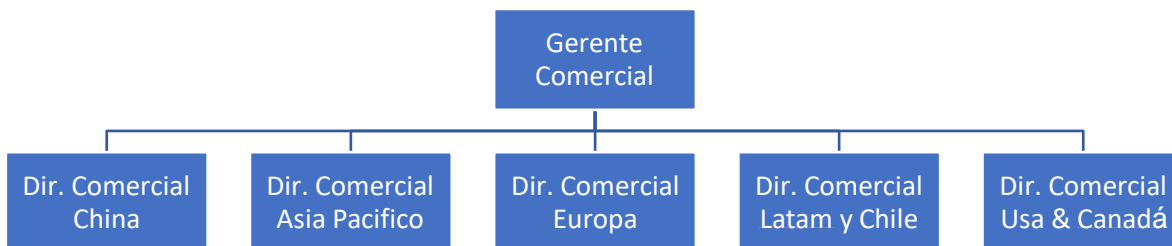
Ilustración 18: Presencia Global



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

La Gerencia de ventas de la compañía se compone de 5 directores comerciales, los cuales residen en los mercados que están a cargo de manera de tener una mayor cercanía con los clientes y para tener mayor facilidad de contactar a potenciales nuevos clientes (Ilustración 19).

Ilustración 19: Organigrama Gerencia Comercial



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Cada director comercial maneja su cartera de clientes tratando de maximizar las utilidades que deja la venta, utilizando distintos tipos d estrategia para cada mercado de acuerdo con las directrices que son fijadas por el Gerente Comercial en conjunto con la Gerencia General.

Para el año 2017, el mercado más importante en cuanto a ventas fue Europa con el 35% del volumen en solo 8 clientes, donde el principal cliente es una cadena de Retail (Off-Trade) en Holanda que acumula el 28% de las ventas de la empresa.

El segundo mercado más importante es Latinoamérica con el 27% de las ventas distribuidas en 12 clientes, destacando Brasil y Colombia donde los clientes, al igual que Holanda, también son cadenas de Retail, por lo que hacen un volumen mayor de venta.

Tabla 2: Cliente y volumen de venta por mercado

Mercado	Clientes	Cajas 9L	Cja/Cliente	%
Europa	8	131.756	16.469	35%
Latinoamérica	12	102.813	8.568	27%
Chile	19	62.930	3.312	17%
China	21	52.655	2.507	14%
USA & Canadá	3	19.407	6.469	5%
Asia Pacífico	5	10.800	2.160	3%
Total	68	380.361	5.594	100%

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

En cuarto lugar, esta China, el cual ha crecido fuertemente en los últimos años y por lo mismo la empresa se encuentra orientando sus esfuerzos en vía de capitalizar dichos crecimientos. Por otra parte, este mercado es el que presenta una mayor cantidad de clientes, esto es explicado por lo amplio del territorio y por la cantidad de ciudades a las cuales se desea tener presencia.

En quinto y sexto lugar están los mercados de USA & Canadá y Asia Pacífico, con pequeñas contribuciones en volumen y escasos clientes para mercados que mundialmente importantes en el consumo de vino.

En el caso de Chile, cabe mencionar que el modelo de negocios de la empresa habilita la opción de la venta directa hacia el cliente final a través de la plataforma de e-commerce propio.

Tabla 3: Volumen de venta Chile

Chile	Cajas 9L
Distribuidoras	35.177
Retail	23.695
Venta Directa	2.537
Otras Ventas	1.522

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

El mayor cliente de Chile es una Distribuidora de alcoholes con una vasta experiencia en el mercado y una red de distribución que le permite tener ventas a lo largo de todo el país, logrando entre otras cosas, la presencia de nuestras marcas en Supermercados, Botillerías y Restaurantes en todo Chile.

Por otro lado, la empresa está presente en las principales cadenas de Supermercado del país, tales como Walmart (Líder), Cencosud (Jumbo y Santa Isabel), Tottus, Unimarc y Montserrat.

2.5. Ventas

Como se mencionó en la sección anterior, el principal mercado para la empresa es Europa con el 35% del volumen de exportación para el año 2017. En la tabla 4, se desglosa a nivel de país los resultados para los últimos 4 años.

Se observa claramente la preponderancia de Holanda en las ventas de la región, concentrado el 80% de las ventas. Por contraparte, preocupante la caída en ventas de Irlanda, Bulgaria y la casi nula vena de Suecia, Bélgica y Dinamarca. En general la región se encuentra estancada los últimos 4 años con un CAGR de 0,6%.

Tabla 4: Volumen y Precio para países de Europa

EUROPA	VOLUMEN [Caja 9L]				CAGR 14'-17'	PRECIO [US\$/CJ 9L]				CAGR 14' 17'
	2014	2015	2016	2017		2014	2015	2016	2017	
Netherlands	89.980	110.540	125.203	105.180	5,3%	\$29,2	\$25,9	\$27,4	\$30,5	1,5%
Ireland	24.497	24.832	22.878	16.819	-11,8%	\$26,5	\$26,1	\$25,3	\$25,4	-1,4%
Bulgaria	8.785	6.814	6.249	3.372	-27,3%	\$31,1	\$33,5	\$32,7	\$33,5	2,5%
Poland	713	2.140	2.178	2.140	44,2%	\$39,0	\$29,5	\$28,9	\$28,5	-10,0%
United Kingdom	1.989	1.940	619	2.081	1,5%	\$39,7	\$36,8	\$35,2	\$31,7	-7,3%
Sweden	3.545	2.978	2.994	1.224	-29,8%	\$43,4	\$42,9	\$42,2	\$40,5	-2,3%
Belgium			0	840		\$0,0	\$0,0	\$-32,0	\$31,6	
Denmark			189	100		\$0,0	\$0,0	\$44,4	\$40,0	
TOTAL	129.508	149.244	160.309	131.756	0,6%	\$29,4	\$26,8	\$27,7	\$30,0	0,7%

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

En cuanto a los mercados de Latinoamérica, se concentran en Colombia y Brasil, ambos con crecimientos extraordinario en volumen, pero Colombia a un precio promedio inferior al resto de la región. En general la región se encuentra en crecimiento los últimos 4 años con un CAGR de 28,9%.

Tabla 5: Volumen y Precio para países de Latinoamérica

LATINOAMERICA	VOLUMEN [Caja 9L]				CAGR 14'-17'	PRECIO [US\$/CJ 9L]				CAGR 14' 17'
	2014	2015	2016	2017		2014	2015	2016	2017	
Colombia	2.352	791	18.656	51.052	178,9%	\$26,0	\$26,0	\$22,4	\$22,7	-4,4%
Brazil	17.020	26.776	48.005	31.246	22,4%	\$31,5	\$31,2	\$30,7	\$31,7	0,2%
Mexico	21.006	19.714	13.933	11.799	-17,5%	\$40,6	\$40,7	\$41,1	\$41,1	0,4%
Guatemala	5.158	6.618	4.440	3.870	-9,1%	\$35,0	\$37,6	\$35,6	\$37,1	2,0%
Uruguay	1.110	3.430	3.905	3.698	49,3%	\$32,7	\$34,8	\$28,3	\$28,1	-4,9%
Puerto Rico	1.073	480	848	698	-13,4%	\$36,1	\$37,0	\$37,5	\$37,3	1,2%
Peru	65	98	221	451	90,7%	\$38,0	\$38,0	\$50,0	\$42,9	4,1%
El Salvador	155				-100,0%	\$37,3	\$0,0	\$0,0	\$0,0	-100,0%
Paraguay	92	68			-100,0%	\$49,1	\$67,2	\$0,0	\$0,0	-100,0%
TOTAL	48.030	57.974	90.007	102.813	28,9%	\$35,8	\$35,4	\$30,8	\$28,5	-7,3%

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Asia se encuentra concentrado en China con el 74% del volumen de venta y con un precio promedio con tendencia creciente. Preocupante los bajos resultados de Japón y Corea del Sur con crecimientos negativos para la empresa. En general la región se encuentra en decrecimiento los últimos 4 años con un CAGR de -5,2% en cuanto a volumen, pero no así en precio promedio ya que paso de US\$31,3 a US\$43, CAGR de 11,3%.

Tabla 6: Volumen y precio de países de ASIA

ASIA	VOLUMEN [Caja 9L]				CAGR 14'-17'	PRECIO [US\$/CJ 9L]				CAGR 14' 17'
	2014	2015	2016	2017		2014	2015	2016	2017	
China	46.043	33.209	44.886	47.448	1,0%	\$27,0	\$29,1	\$37,5	\$41,8	15,8%
Taiwan	7.681	4.965	2.473	3.628	-22,1%	\$48,5	\$56,3	\$87,3	\$89,3	22,6%
Hong Kong	11.301	4.280	3.978	1.579	-48,1%	\$31,8	\$28,8	\$32,0	\$40,1	8,0%
Corea del Sur	5.070	7.713	5.278	7.950	16,2%	\$32,3	\$33,4	\$33,0	\$31,4	-1,0%
Japan	3.373	3.089	2.927	1.548	-22,9%	\$47,7	\$47,8	\$49,9	\$52,8	3,4%
Thailand	1.000	1.000	1.000	1.000	0,0%	\$28,0	\$28,0	\$28,0	\$22,0	-7,7%
Malaysia		2.730	893	302		\$0,0	\$33,1	\$36,8	\$19,0	
Mauritius	30	344	275		-100,0%	\$40,0	\$40,5	\$41,5	\$0,0	-100,0%
Guam		964	1.518			\$0,0	\$30,7	\$26,3	\$0,0	
Singapore		350				\$0,0	\$32,0	\$0,0	\$0,0	
TOTAL	74.497	58.642	63.227	63.456	-5,2%	\$31,3	\$33,2	\$38,9	\$43,0	11,3%

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

USA y Canadá con decrecimientos constantes en los últimos 4 años, CAGR conjunto de -17,2%.

Tabla 7: Volumen y precio de países de USA & Canadá

USA & CANADA	VOLUMEN [Caja 9L]				CAGR 14'-17'	PRECIO [US\$/CJ 9L]				CAGR 14' 17'
	2014	2015	2016	2017		2014	2015	2016	2017	
USA	29.731	30.504	28.064	17.676	-15,9%	\$41,3	\$40,6	\$39,7	\$41,1	-0,2%
Canada	4.442	1.240	1.477	1.731	-27,0%	\$43,6	\$43,4	\$35,2	\$37,3	-5,0%
TOTAL	34.173	31.744	29.541	19.407	-17,2%	\$41,6	\$40,7	\$39,5	\$40,7	-0,7%

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Finalmente, Chile presenta tendencia creciente en canal Distribuidoras debido a un excelente cliente y tendencia decreciente en canal Retail debido a la complejidad operacional de manejar directamente las cuentas.

Tabla 8: Volumen y precio de los canales de venta de CHILE

CHILE	VOLUMEN [Caja 9L]				CAGR 14'-17'	PRECIO [US\$/CJ 9L]				CAGR 14' 17'
	2014	2015	2016	2017		2014	2015	2016	2017	
Distribuidoras	33.167	36.179	38.088	35.177	2,0%	\$28,2	\$24,5	\$23,7	\$26,5	-2,0%
Otras Ventas	4.218	3.181	4.632	1.528	-28,7%	\$31,0	\$27,8	\$28,1	\$37,5	6,5%
Retail	28.862	23.979	20.239	23.695	-6,4%	\$41,4	\$36,6	\$37,1	\$38,9	-2,1%
Venta Directa	2.343	2.384	2.720	2.531	2,6%	\$40,7	\$42,0	\$40,5	\$40,0	-0,5%
TOTAL	68.589	65.723	65.679	62.930	-2,8%	\$34,4	\$29,7	\$28,8	\$32,0	-2,4%

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

2.6. Análisis Competitivo

En base al análisis anterior se identifican los recursos que posee la empresa, así como sus capacidades. De estas se seleccionan las que conforman las competencias centrales de Vía Wines, las cuales constituyen la fuente de ventajas competitivas que tiene la empresa.

2.6.1. Recursos

Vía Wines, al ser solo una comercializadora no posee recursos tangibles más allá del equipo computacional ocupado por sus trabajadores. Las propiedades, bodega, planta y otros equipos son recursos tangibles del resto de las sociedades o del Holding.

Dado que Vía Wines comercializa sus productos a través de la inscripción de marcas de su propiedad con vida útil finita, debidamente registrada y en plena vigencia, que constituyen su principal recurso intangible, además del conocimiento y la expertiz del mercado vitivinícola nacional como internacional.

Las principales capacidades de Vía Wines corresponden a la rápida solución de los distintos problemas de los clientes, a la capacidad de negociación con los distintos proveedores y clientes potenciales, la capacidad de análisis y entendimiento de tendencias de la industria.

2.6.2. Competencias Centrales

Las competencias centrales corresponden a la conjunción entre los recursos y

capacidades que constituyen las mejores prácticas de la empresa y que le entregan valor, estas últimas pueden ser resumidas en:

1. Buen entendimiento del entorno y tendencias que permite tomar acción pronta ante cambios de este.
2. Productos consistentes en cuanto a calidad y precio y consistentes con una imagen potente para el consumidor final.
3. Campos y uva propia del holding que permite asegurar abastecimiento y producción a los clientes.

2.6.3. Ventajas Competitivas

En base a lo anterior, la ventaja competitiva de la viña identificada corresponde a:

- Ofrecer productos de calidad superior, enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes, respondiendo de manera oportuna y eficaz ante cambios y problemas en el proceso de venta, y a la vez, asegurando su constante abastecimiento.

Lo anterior constituye una ventaja competitiva, ya que es difícil de copiar por la complejidad del desarrollo, conocimiento y experiencia en el mercado que se debe lograr para llegar a asegurar la calidad de los productos y de la operación.

2.7. FORTALEZAS

Del análisis anterior se desprenden las siguientes fortalezas:

- Integración vertical hacia atrás: el 95% de la producción es con abastecimiento de viñedos propios.
- Diversidad geográfica: presencia en los principales valles vitivinícolas del país.
- Recursos físicos: Bodega productiva de alta tecnología, permitiendo producción de altos volúmenes de vino embotellado.
- Experiencia en gestión de oficinas comerciales en extranjero: Presencia de oficinas comerciales en Estados Unidos, España, Tailandia y China.
- Marca "Oveja Negra": Marca es altamente reconocida por los consumidores finales del mercado nacional.
- Amplia línea de productos: Vía Wines presenta una amplia línea de productos con un número de SKU cercanos a 1000.
- Capital técnico-enológico superior: El equipo enológico de Vía Wines, con cultura enológica única, se potencia con años de experiencia internacional (Francia, España, Italia, etc.).

- Certificaciones de calidad y medioambientales: En línea con el fiel compromiso de la elaboración de vinos de alta calidad.
- Innovación: Orientada al mejoramiento continuo de productos y procesos, en ejecución de proyectos de innovación que busca mejorar los negocios actuales, desarrollar nuevas capacidades y explotar las ventajas estratégicas de la organización.

2.8. DEBILIDADES

Del mismo análisis anterior se desprenden las siguientes debilidades:

- Débil estructura organizacional: evidenciada en el constante cambio de roles gerenciales y de dependencias, además de la carencia de la correcta descripción de cargos.
- Escasa experiencia en relaciones comerciales estratégicas: carencia de alianzas claves con clientes internacionales que faciliten la entrada a mercados.
- Carencia de actividades promocionales de marca: casi nula promoción de marca en medios digitales y escasa actividades de promoción internacionales.
- Dificultad para desarrollo de nuevos productos: excesiva burocracia que permita la evaluación y desarrollo de nuevas líneas de negocio.
- Inteligencia de mercado débil: escasa disponibilidad de información relativa a sus competidores tanto nacionales como extranjeros, disminuyendo la capacidad de la compañía a atacar debilidades de sus competidores relevantes y/o enfrentar futuras hostilidades.
- Lenta adaptación de exigencias particulares de mercados claves.
- Escasas métricas de gestión: debilitan el control y seguimiento de su estrategia comercial actual.
- Costos fijos (vino) que levantan barreras de entrada: costos fijos altos en comparación con la industria que dificultad la entrada a mercados por pérdida de competitividad de precios.
- Consolidación de imagen “Vía Wines”: descuido en la consolidación y promoción de la imagen empresa.
- Pérdida de posiciones en ranking de exportaciones en mercados relevantes de Europa, principalmente en Alemania y Reino Unido.

3. ANALISIS EXTERNO

Es fundamental analizar todas las variables del entorno que afectan a la empresa, ya que de éstas se pueden identificar las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado para Vía Wines.

3.1. Entorno General

Para el análisis del entorno general se realiza un análisis PEST, el que contempla un estudio de los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos de Chile que afectan a la empresa.

3.1.1. Factores Políticos

La situación política en Chile es estable y la democracia se ha conservado por más de 30 años. La tendencia política-económica es hacia el libre mercado con un fomento a la inversión extranjera y a la comercialización e intercambio con el resto del mundo.

Las leyes que regulan el mercado del vino son:

- Ley 18.455: Fija normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres. Además, clasifica las bebidas alcohólicas, define la fiscalización, las características de la producción y elaboración del vino, entre otros.
- Decreto Supremos de Agricultura N° 78: Reglamenta la Ley18.455.
- Ley 19.925: Regula el expendio y consumo de bebidas alcohólicas.

Por otra parte, es importante mencionar los factores políticos a nivel internacional, como, por ejemplo, los monopolios. En estos casos, los Estados tienen el monopolio de la venta de alcohol a privados, a través de empresas definidas por ellos, dificultando la entrada a nuevos actores. Canadá, Suecia, Noruega y Dinamarca son países que cuentan con estos monopolios.

3.1.2. Factores Económicos

La economía chilena, ha experimentado una amplia transformación durante el último cuarto de siglo. Reconocido en el mundo entero como un pionero en términos del comercio en Latino América, Chile ha firmado innumerables tratados de libre comercio. Gracias a una política comercial abierta y al vigoroso crecimiento de la economía en la última década, los empresarios y los consumidores nacionales pueden adquirir, ahora

más que nunca, una mayor gama de productos importados. Los inversionistas extranjeros tienen acceso a todas las industrias y regiones geográficas del país y reciben el mismo trato que las empresas nacionales.

Durante los tiempos de inestabilidad económica, los consumidores buscan más valor por su dinero. En los últimos años han aumentado las compras en el canal off trade (llevar a casa) en desmedro del consumo directo (canal on trade). Los minoristas han sido capaces de beneficiarse de la crisis vendiendo más volumen un precio más alto, quienes han tomado mayor relevancia para los exportadores de países como Chile que también buscan proveer vinos a segmentos de mayor precio.

3.1.3. Factores Sociales

El envejecimiento de la población está dando lugar a un nicho cada vez mayor en el mercado de vino europeo. En general los consumidores de este nicho beben vino con menos frecuencia, pero compra vino de mayor valor (Premium), con una tendencia de crecimiento de compra de vinos en formatos pequeños, o en envases en los cuales se conservan el vino mejor y por más tiempo (European Commission, 2018).

Otro factor para tener en cuenta es el salto de las modas entre países (hopping), las mayorías de las tendencias de moda de vino tienden a ser cíclicas.

Por otra parte, la autenticidad de los vinos es un factor clave para el éxito en la comercialización de vinos embotellados, en términos de la trazabilidad verificable y orígenes claros cobran mayor relevancia y provocando una tendencia al crecimiento del segmento de precios más altos.

3.1.4. Factores Tecnológicos

La incorporación de nuevas tecnológicas han permitido mejorar la calidad del vino producido año tras año, lo que se ha traducido en mayores precios del mercado internacional.

A su vez, se han implementado mejoras tecnológicas en el mundo agrícola como sistemas de regadíos inteligentes y a su vez, ha repercutido en un uso responsable de los suelos con técnicas avanzadas, de manera de aprovechar al máximo su potencial.

La aceptación de las innovaciones tecnológicas en el packaging como el uso de screw cups, bag in box y KeyKeg entre otros difiere de países en país, pero representan una voluntad clara hacia la búsqueda de nuevos formatos de venta mediante las nuevas tecnologías.

Por otro lado, los canales de venta también han cambiado a raíz de los avances tecnológicos, esto debido a que las ventas de vino online están empezando a aumentar su share de mercado y siendo una opción cada vez más interesante para el consumidor más atrevido.

3.2. Entorno de la Industria

Según información entregada por parte de Vinos de Chile A.G., en Chile existen 401 viñas que exportan sus vinos, pero a pesar del alto número de actores productivos, la concentración en relación con los volúmenes de producción y montos exportados es alta, siendo solo 10 viñas que llegan a exportar alrededor del 50% del volumen en litros y en US\$, ranking encabezado por la Viña Concha y Toro que exporta cerca del 19% del total de las exportaciones de vino chileno.

Si se suman las bodegas con producción pequeña con venta nacional, en total, la industria estaría compuesta por 670 viñas potencialmente competidoras para Vía Wines, tanto en el mercado nacional como internacional.

Según datos de aduana, el año 2017, 313 empresas registraron exportaciones de vino embotellado, de las cuales 5 viñas concentran alrededor del 50% del volumen exportado, estas son: Viña Concha y Toro (21%), VSPT Wine Group (12%), Viña Cono Sur (5%), Viña Luis Felipe Edwards (5%) y Viña Santa Rita (4%).

En este escenario, Vía Wines se encuentra en la posición 35° del ranking según volumen de exportación con aprox. 320.000 cajas y 30° en términos de valor con MMUS\$ 10,2.

Otros aspectos para tomar en cuenta en el entorno de la empresa tienen relación con los mercados internacionales ya que como la empresa tiene presencia internacional vale la pena mencionar los principales puntos que afectan al comercio internacional de vino.

3.2.1. Superficie de Viñedo

En cuanto a la superficie mundial de viñedos, que puede relacionarse con el potencial para producir vino, la tendencia desde el año 2008 ha sido la estabilización de las hectáreas en 75 millones. Cinco países representan el 50% del viñedo mundial (España 13%, China 11%, Francia 11%, Italia 9%, Turquía 6%). (Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2018)

3.2.2. Producción mundial del vino

El panorama general muestra cierta estabilidad en la última década en torno a los 270 millones de litros, con excepción del año 2013 en que la producción experimentó una importante alza. Lo contrario ocurrió el año 2016, donde se registró una producción inferior al promedio de años previos, debido principalmente a condiciones climáticas adversas en varios países.

3.2.3. Consumo

Durante los últimos años, luego de la crisis económica del año 2009, el consumo mundial de vino se ha mantenido estable en torno a los 240 millones de hectolitros anuales.

Al revisar la distribución del consumo en el mundo (Ilustración 20), se observa que países del viejo mundo tales como Francia, Alemania y España mantienen un consumo estable. Estados Unidos continúa aumentando su consumo y se afianza como el primer consumidor a nivel mundial, otros países han experimentado un aumento en el consumo, son Italia y China.

Ilustración 20: Principales países consumidores de Vino

Mill. hL	2013	2014	2015	2016 ^b	2017 ^c	Variación 2017/2016 en volumen	Variación 2017/2016 en %
Estados Unidos	30,8	30,6	30,9	31,7	32,6	0,9	2,9%
Francia	27,8	27,5	27,3	27,1	27,0	-0,1	-0,4%
Italia	20,8	19,5	21,4	22,4	22,6	0,2	0,9%
Alemania	20,4	20,3	19,6	20,1	20,2	0,1	0,3%
China*	16,5	15,5	16,2	17,3	17,9	0,6	3,5%
Reino Unido	12,7	12,6	12,7	12,9	12,7	-0,2	-1,4%
España	9,8	9,9	10,0	9,9	10,3	0,3	3,1%
Argentina	10,4	9,9	10,3	9,4	8,9	-0,5	-5,2%
Rusia	10,4	9,6	9,2	9,1	8,9	-0,2	-2,5%
Australia	5,4	5,4	5,5	5,5	5,8	0,3	4,9%
Canadá	4,9	4,7	4,9	5,0	4,9	-0,1	-1,7%
Portugal	4,2	4,3	4,8	4,6	4,5	-0,1	-2,0%
Sudáfrica	3,7	4,0	4,3	4,4	4,5	0,1	2,4%
Rumanía	4,6	4,7	4,0	3,8	4,1	0,3	8,5%
Japón	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5	0,0	0,0%
Países Bajos	3,3	3,4	3,5	3,4	3,5	0,1	2,2%
Brasil	3,5	3,2	3,3	3,1	3,3	0,2	6,0%
Bélgica	2,9	2,7	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0%
Suiza	2,7	2,8	2,9	2,8	2,8	0,0	0,0%
Austria	2,8	3,0	2,4	2,4	2,5	0,1	4,4%
Hungría	2,0	2,3	2,2	2,3	2,4	0,1	4,5%
Suecia	2,4	2,3	2,4	2,4	2,4	0,0	-0,3%
Grecia	3,0	2,6	2,4	2,3	2,3	0,0	1,4%
Chile	2,9	3,0	2,6	2,4	2,2	-0,2	-9,6%
Serbia	2,3	2,4	2,4	2,8	2,2	-0,6	-21,3%
Rep. Checa	1,6	1,6	1,9	1,9	1,8	-0,1	-5,5%
Dinamarca	1,6	1,6	1,6	1,6	1,5	0,0	-2,4%
Polonia	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	0,1	7,3%
Croacia	1,4	1,2	1,1	1,2	1,1	-0,1	-8,9%
Resto del mundo	243	240	241	242	243	1,7	0,7%

Fuente: OIV, Aspectos de la coyuntura Mundial, abril 2018.

3.2.4. Comercio Mundial

El año 2016, el consumo mundial de vino alcanzó los 104 millones de hl, representando un valor de US\$32,1 miles de millones. Hasta el año 2012, la tendencia fue creciente, salvo por el año 2009 debido a la crisis económica, pero dicha tendencia se estancó durante los últimos años.

Lo anterior difiere de la tendencia mostrada en el consumo, que se estabilizó desde el año 2009 en adelante, constatando la relevancia que ha adquirido el comercio como proporción del consumo mundial. En el año 2000 el vino exportado equivalía el 27% del consumo total, este porcentaje se elevó a 36% en 2007 y 43% en 2016.

En cuanto a los productos transados, el vino embotellado representa el 54% del volumen total, el vino a granel el 38% y el espumante del orden del 8%.

3.3. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

Para concluir el estudio del análisis de la industria se realiza el análisis de Cinco fuerzas de Porter.

3.3.1. Amenaza de nuevos competidores

Barreras de entrada bajas, alto riesgo de amenaza de nuevos competidores.

- Diferenciación de producto: Alta diferenciación en diseños de botella, formas de etiqueta y múltiple combinación de variedades de cepas.
- Constante renovación tecnológica en la cadena productiva.
- Acceso a sistemas de distribución: hoy en día es clave contar con una correcta distribución, por lo que los canales de distribución son un cuello de botella.
- Requerimientos de capital: se requiere alta inversión inicial (para ser productor)
- Retail: Grandes cadenas de supermercados siguen centrándose en proveedores tradicionales, dificultado entrada de nuevos oferentes.

3.3.2. Poder de proveedores

Poder de proveedores representa un riesgo medio.

- Viñas tradicionales integradas hacia atrás, aunque todavía existe espacio dado que producción de uva sigue siendo insuficiente.

- Concentración de proveedores de botellas, se traduce en un alto poder de negociación y, por consiguiente, un alto coste de este insumo.
- Mediana concentración de proveedores de corchos.
- Proveedores de barricas, concentrada en Santiago.
- Alta competencia de mercado de cubas de acero.
- Viveros de planta focalizado en región del Maule.

3.3.3. Poder de compradores

El poder de los compradores es alto, debido a una alta sensibilidad al precio.

- Los consumidores son cada vez más exigentes en la relación precio- calidad del vino.
- Alta concentración canal Off Trade, sigue siendo fuerza impulsora en entorno competitivo.
- Reticentes a cambio de proveedores en canal minorista, debido a costos de cambio alto.

3.3.4. Amenazas de sustitutos

Sustitutos representan una amenaza de riesgo medio.

- Como producto genérico, el vino tiene relativamente pocos sustitutos (cerveza y pisco).
- Tendencias de consumo indican un estancamiento en el consumo mundial de vino y crecimiento en licores alternativos.

3.3.5. Rivalidad entre competidores

Alta rivalidad entre competidores.

- Industria local altamente concentrada en 4 empresas (CyT, VSPT, Santa Rita, Santa Carolina).
- A nivel global, existe una alta competencia entre países y marcas más importantes.

3.4. OPORTUNIDADES

Una vez realizado el análisis de los factores externos, podemos resumir las principales oportunidades descubiertas:

- Aprovechamiento de las capacidades tecnológicas disponibles.
- Certificación de sustentabilidad: ciertos países exigen buenas prácticas medio ambientales para la entrada a esos mercados.
- Explorar canales alternativos de venta (E-commerce) en mercados focos (Ej.: Alibaba.com, Amazon.com, etc.)
- Generación de alianzas estratégicas con nuevos socios comerciales que potencien la cadena de distribución de la compañía.
- Canal Off trade requiere baja diferenciación de producto y grandes volúmenes de suministro, con altos costos de cambio por parte de cadenas de Retail.
- Canal On trade con baja concentración de importadores/distribuidores, existe un alto número de importadores de bajos volúmenes que distribuyen al canal On Trade buscando diferenciación de productos del segmento Premium y superiores.
- Existe una tendencia de la generación “Millennial” a la preferencia del consumo de vino por sobre otras bebidas alcohólicas (European Commission, 2018).
- Posible la incursión con nuevos formatos de packaging, como el bag in box, KeyKeg, etc.
- Inversión con proveedor de insumos secos para asegurar entrega y acordar mejores condiciones contractuales.
- Evaluación de productos alternativos para presentar un mayor porfolio de productos (Ej.: Espumantes, Oporto, Pisco, etc.).
- Tratados de libre comercio: preferencia entrada a mercados con bajo o nulo arancel de exportación.
- Demografía: aprovechar la diversidad de clima y de regiones geográficas únicas para experimentar nueva cepas o productos.

3.5. AMENAZAS

Así mismo podemos resumir las principales amenazas descubiertas:

- Exposición a crisis económicas mundiales o locales en los países destino.
- Mercado del vino altamente fragmentado, con gran número de competidores nacionales e internacionales.
- Comportamiento agresivo de la competencia tanto nacional como internacional.
- Altas tasas de crecimiento de importaciones de vino en mercados claves, constituye una baja barrera a nuevos competidores, por lo que puede iniciar una guerra de precios entre competidores.
- Monopolios gubernamentales que limitan la entrada libre de nuevos productos.
- Exigencias de continua diferenciación y adaptación a tendencias de consumo.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Estrategia general de la empresa

De acuerdo con Michael Porter (Ilustración 21), existen 3 formas de competir dependiendo del tipo de entorno competitivo del mercado. La siguiente figura muestra cuáles son estos tipos de estrategias:

Ilustración 21: Estrategias Genéricas de Porter



Fuente: Administración estratégica Teoría y Casos, Thompson I. Peteraf; Gamble I Strickland

La estrategia genérica que será aplicada es la **Estrategia integrada de liderazgo en costos y diferenciación**.

Esto debido a que el principal objetivo estratégico que la empresa busca es que los compradores sean conscientes del valor, pero no enfocarse en un nicho acotado de mercado, sino que, mediante la capacidad interna de ofrecer mejores productos a precios atractivos, lograr atraer a un mayor espectro de clientes (On-Trade, Off-Trade) Independiente del mercado objetivos al que se apunte.

Por lo tanto, el enfoque de marketing será hacia entregar el mejor valor posible, con productos de características comparables, pero a un precio más competitivo.

4.2. Marketing estratégico

En esta sección se pretende analizar paso a paso los datos obtenidos en las partes anteriores, a modo de definir la segmentación, posicionamiento y estrategia de la empresa en el futuro, para incorporar la creación de valor del producto sobre los clientes.

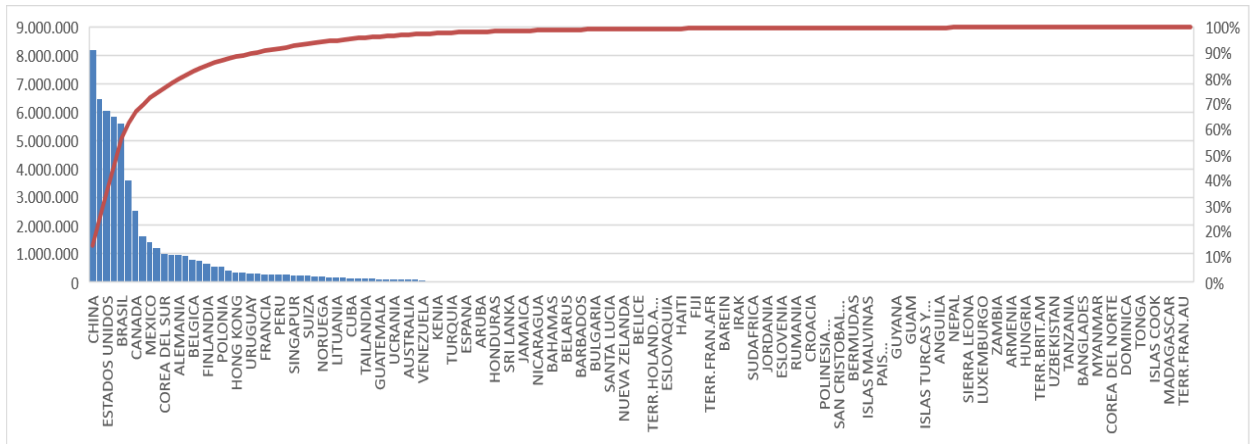
4.2.1. Segmentación

En esta sección se determinarán los países foco en los cuales Vía Wines se enfocará para alcanzar sus objetivos estratégicos. Para realizar dicha segmentación se procedió de la siguiente manera:

1. Análisis de todas las exportaciones de la industria en los últimos 10 años, para el producto de vino embotellado.
2. Determinación de tendencias de crecimiento y casos outliers.
3. Contraste con base de crecimiento de Euromonitor y Wines of Chile.
4. Construcción de matriz de oportunidad para determinar mercados focos.

Al analizar todos los destinos de las exportaciones de vino embotellado en los últimos 10 años, lo primero que llama la atención es que de los 148 destinos que se ha exportado vino chileno el año 2017, los primeros 5, concentran el 56% del volumen total, alcanzando el 80% en los primeros 12 destinos, tal como se observa en la ilustración 22.

Ilustración 22: Distribución exportaciones industria chilena



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de Intelvid S.A.

Dado lo anterior, se dividirá el análisis en 3 grupos: G1 los primeros 10 países; G2 del 11-30; G3 todo el resto.

Para el primer grupo, se observa claramente como el caso de CHINA resalta sobre el resto con un crecimiento acumulado interanual (CAGR) de un 36% durante todo el periodo de análisis.

Así también resalta el caso de Japón, con un crecimiento de 17,6% y Brasil con crecimientos de 12,1%, seguido de Holanda con un crecimiento del 6%. Por el contrario, se observa claramente como los casos de Reino Unido y Estados Unidos tienen una tendencia hacia la baja con crecimientos negativos de -4,4% y -1,4% respectivamente.

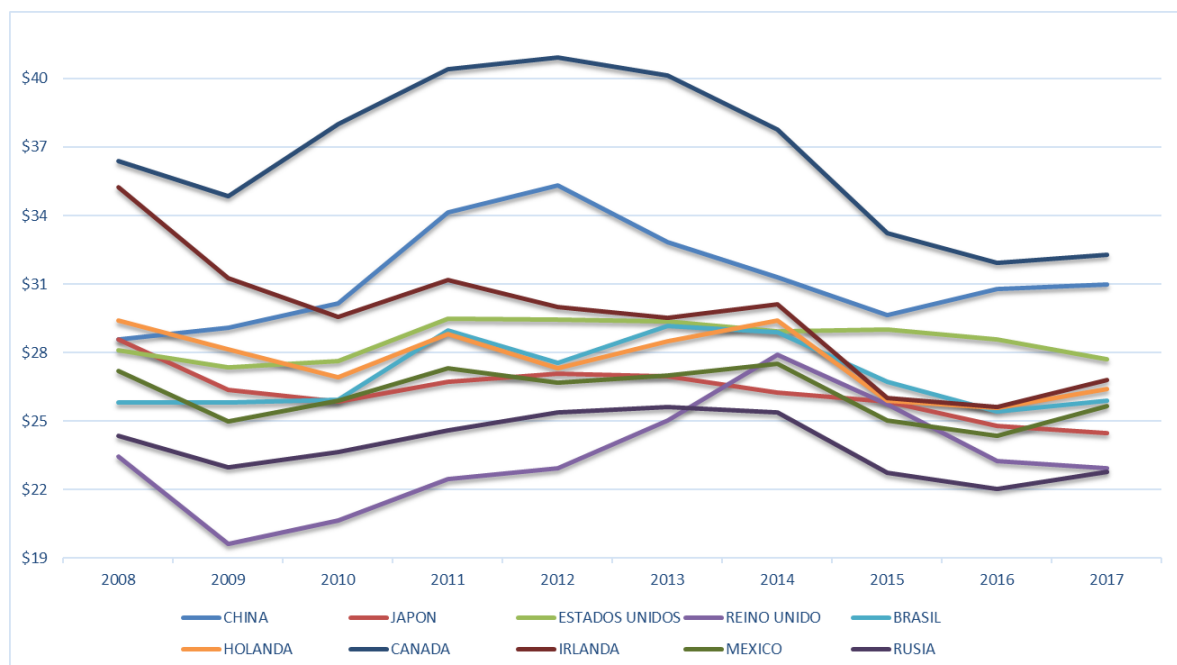
Tabla 9: Evolución exportaciones grupo G1

País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CHINA	504.651	762.592	1.245.369	1.911.228	2.320.009	2.800.013	3.598.789	5.575.165	6.345.424	8.201.554
JAPON	1.499.834	1.961.199	2.447.440	2.742.659	3.415.550	4.181.694	4.931.176	5.856.928	5.727.633	6.476.685
ESTADOS UNIDOS	6.894.937	7.549.619	7.576.007	7.241.005	6.717.463	6.849.180	6.738.620	6.885.093	6.410.989	6.075.012
REINO UNIDO	8.794.347	10.222.836	10.335.855	9.458.398	8.833.112	7.620.077	6.389.486	6.322.817	6.365.066	5.855.128
BRASIL	2.010.567	2.424.018	2.731.013	3.088.181	3.436.849	3.179.949	3.811.687	4.206.279	4.817.455	5.625.082
HOLANDA	2.120.164	2.380.547	2.743.423	3.164.349	3.265.130	3.159.857	3.359.387	3.203.695	3.786.275	3.595.178
CANADA	1.910.143	1.875.540	2.154.808	2.123.432	2.122.916	2.013.382	2.134.293	2.316.634	2.452.994	2.524.167
IRLANDA	1.438.843	1.301.194	1.443.511	1.479.275	1.457.455	1.416.853	1.438.728	1.518.714	1.681.252	1.637.161
MEXICO	1.096.794	958.494	1.180.331	1.177.004	1.239.457	1.268.508	1.194.184	1.432.749	1.511.406	1.439.448
RUSIA	1.087.715	1.066.953	1.378.690	1.360.135	1.497.362	1.665.142	1.542.865	947.738	1.045.701	1.227.365

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de Intelvid S.A.

Por otro lado, al analizar los precios promedios de exportación (FOB) de los distintos países, se observa como Canadá presenta los precios promedio mayores, seguido de China y Estados Unidos; en la contraparte se encuentra Rusia y Reino Unido con los menores precios promedios (Ilustración 23).

Ilustración 23: Evolución Precio Promedio de exportación



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de Intelvid S.A.

En el caso del grupo G2, resaltan los casos de Paraguay 12,8%; Vietnam 11,2%; Letonia 10,2% y Colombia 9,3%. Por otro lado, observado las tendencias de crecimiento para los últimos 4 periodos, resalta Republica Checa como un caso notable junto a Ecuador y Uruguay.

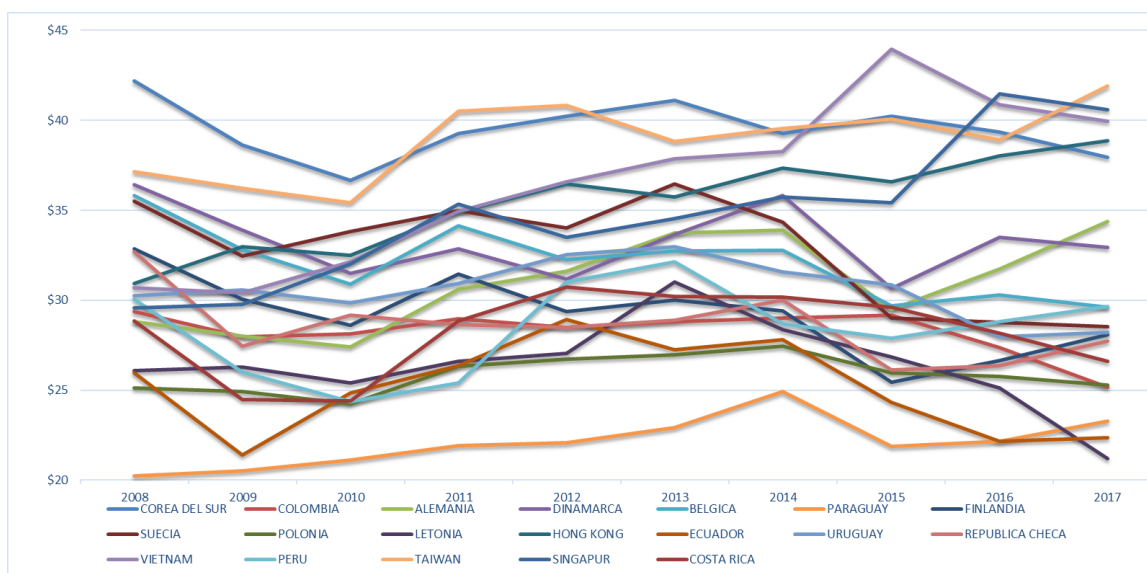
Tabla 10 Evolución exportaciones grupo G2

País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
COREA DEL SUR	643.844	576.565	611.287	696.237	717.630	816.538	968.729	958.842	976.287	1.001.034
COLOMBIA	441.822	449.087	558.806	606.582	759.264	683.802	691.304	730.816	916.218	986.529
ALEMANIA	1.374.191	1.514.241	1.519.452	1.300.302	1.101.207	1.091.402	1.220.932	1.197.118	990.162	969.461
DINAMARCA	1.393.862	1.256.083	1.481.106	1.391.111	1.227.365	1.265.859	1.289.538	1.415.112	1.100.906	928.013
BELGICA	890.523	818.044	926.509	871.841	847.514	891.960	889.880	990.333	830.541	797.131
PARAGUAY	257.803	294.134	495.143	629.171	682.339	714.460	547.661	614.022	736.236	764.241
FINLANDIA	860.218	816.813	880.229	860.220	802.978	811.001	923.510	755.162	642.977	667.055
SUECIA	672.154	674.788	680.677	671.168	633.322	595.689	696.096	608.407	534.840	567.465
POLONIA	465.388	377.446	521.153	538.809	475.920	507.495	528.428	531.941	581.419	562.406
LETONIA	176.634	115.708	187.798	212.663	173.572	152.122	162.195	170.632	188.385	423.529
HONG KONG	346.425	328.840	395.781	388.139	393.054	385.586	412.333	446.545	360.107	342.023
ECUADOR	226.188	176.486	182.710	171.044	213.937	195.264	229.223	161.270	196.618	341.452
URUGUAY	204.722	187.252	291.433	362.069	340.405	309.247	318.348	222.739	225.142	313.541
REPUBLICA CHECA	159.744	186.371	136.545	166.864	132.049	155.533	171.191	173.929	181.252	313.530
FRANCIA	269.745	295.369	293.130	241.215	263.078	241.522	245.608	241.542	244.347	295.295
VIETNAM	110.541	152.257	228.678	253.953	179.278	244.197	246.240	290.163	283.162	286.306
PERU	168.661	170.239	224.130	307.462	220.634	215.374	266.433	282.541	240.445	275.079
TAIWAN	153.954	125.422	193.153	210.201	197.328	216.375	232.938	278.726	296.818	270.857
SINGAPUR	146.001	132.201	176.623	209.103	231.968	223.004	193.433	224.457	198.859	254.360
COSTA RICA	206.640	210.070	257.178	246.250	221.592	249.998	266.612	264.292	278.162	248.637

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de Intelvid S.A.

En cuanto a los precios promedio del segundo grupo, se puede observar que sobre la línea de los US\$35 se encuentran Taiwán, Singapur, Vietnam, Hong Kong y Corea del Sur, todos estos países pertenecientes al continente de Asia (Ilustración 24).

Ilustración 24: Evolución Precio Promedio grupo G2



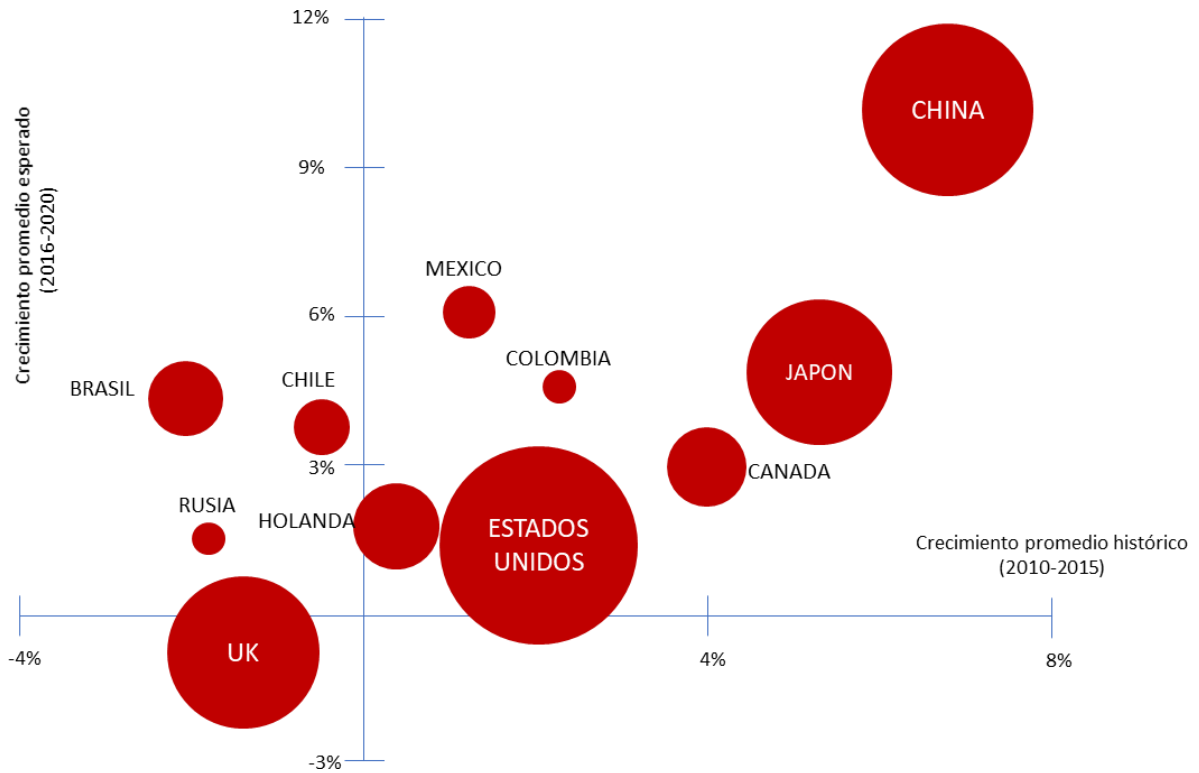
Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de Intelvid S.A.

Euromonitor International elabora un informe con las proyecciones de crecimientos por mercado en cuanto al aumento de consumo de bebidas alcohólicas para esto estiman que para el 2020, llegara a US\$366,9 millones, lo que supone un crecimiento del 5% anual, respaldada por las tendencias que se observan en los consumidores, en su mayor apertura por probar cosas nuevas y su creciente interés por conocer y ser más expertos en vinos, que es percibido como símbolo de madurez y estatus y como un producto que genera beneficios para la salud.

De igual forma, la creciente hiper conectividad permite que las redes sociales, las campañas de promoción y los medios de venta como el e-commerce se vuelvan cada vez más importantes.

Los resultados de las proyecciones de crecimiento se resumen en la siguiente ilustración N° 25 para ser analizados a continuación.

Ilustración 25: Matriz de Oportunidad



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

Del análisis de las tendencias de exportación de la industria chilena junto con los datos de consumo de Wines of Chile y Euromonitor, sumado a los resultados internos en cuanto a ventas para los últimos 4 años, gatillados por objetivos interno hacia mercados junto con las estrategias de las oficinas comerciales, se escogieron 5 mercados foco los cuales serán objetos de los planes de acción de Vía Wines.

Los mercados escogidos son: **China, Estados Unidos, Brasil, México y Chile.**

4.2.1.1. Estados Unidos

Estados Unidos es el segundo mercado en volumen y valor para Chile, con una oferta variada y altamente competitiva. Es el mercado número 1 en consumo de vino (31,1 millones de hl), superando a países tradicionales cuyo consumo per cápita es mayor y es el principal destino de exportación de Europa, representando el 25% de volumen y 30% de valor.

El 75% del consumo de vino en USA es de vino doméstico (SARGON S, 2017), donde el estado de California domina el mercado como principal productor. Dentro del vino importado, Chile se ubica en 4to lugar con un 9% del Market Share y 6to en valor con un 6% del share.

Dentro de las viñas nacionales que exportan a Estados Unidos, Concha y Toro posee el 30% del share en valor (2.5 MM de cajas y USM\$56.058) y Vía Wines el 0,55% (25.227 cajas 9L y USM\$1.015 para el año 2017).

El mayor interés de parte de los consumidores hacia el vino, el mayor poder adquisitivo y una mayor demanda de vinos premium de parte de la generación millennial son los factores que debieran estimular un crecimiento a futuro. Destaca el consumo per cápita de 11,9 litros, uno de los mayores de todos los mercados y sustentado en un 29% por el segmento de los millennials (personas entre 21 y 34 años).

Respecto a las tendencias de exportación de la industria vitivinícola chilena hacia los Estados Unidos, se puede apreciar que en los últimos años la tendencia es decreciente en casi todos los rangos de precio FOB por caja determinado en la ilustración 26, con excepción del rango US\$80 +, el cual creció un 10,1% en volumen durante el año 2017 versus el año 2016, pero que solo concentra un 7,7% del share para el año 2017. El mayor share de mercado está en el segmento de precio US\$30-40 pero es a su vez, el segmento que más decrece con -13,2% de volumen vendido el año 2017 en comparación con el 2016.

Ilustración 26: Evolución exportaciones por rango de precio [US\$]

USA										
Price Range	Ene 2016 - Dic 2016			Ene 2017 - Dic 2017			Variation %			Share [Sales US\$]
	Cases (9L)	Sales US\$	Price FOB	Cases (9L)	Sales US\$	Price FOB	Cases (9L)	Sales US\$	Price FOB	
[0-20[2.526.647	43.208.647	17,10	2.516.904	41.495.048	16,49	-0,4%	-4,0%	-3,6%	24,6%
[20-30[1.554.797	37.123.914	23,88	1.502.464	35.245.148	23,46	-3,4%	-5,1%	-1,8%	20,9%
[30-40[1.433.315	49.164.673	34,30	1.244.537	42.747.315	34,35	-13,2%	-13,1%	0,1%	25,4%
[40-80[797.594	40.822.321	51,18	702.551	35.873.527	51,06	-11,9%	-12,1%	-0,2%	21,3%
[80+]	98.636	12.880.362	130,58	108.556	13.030.218	120,03	10,1%	1,2%	-8,1%	7,7%
Total Country	6.410.989	183.199.915	28,58	6.075.012	168.391.256	27,72	-5,2%	-8,1%	-3,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Intelvid S.A

Según un estudio de mercado (SARGON S, 2017) realizado el 2017 respecto a los hábitos de consumo de Vino y otros licores a los consumidores en Estados Unidos, se determinó que el 67% de los encuestados consume vino por lo menos 1 vez a la semana, donde las principales razones para consumir vino son: acompañar comida (64%), para compartir (56%), relajarse (55%) y por el sabor (52%). De dicho estudio se concluye que las principales oportunidades futuras para el consumo de vino están en restaurantes, celebraciones especiales y asados/parrillas. Por otra parte, la mayoría de las personas compran vinos de diferentes marcas y diferentes cepas, por lo que se infiere que no son leales a estas variables.

En cuanto al conocimiento respecto a vinos, según el estudio anteriormente mencionado,

el Merlot, Cabernet Sauvignon y el Chardonnay son las cepas más conocidas, donde las 2 primeras son también las preferidas a la hora de consumo.

Según datos de Intelvid (fuente oficial de exportaciones), el 4,5% del volumen exportado el año 2017 a Estados Unidos corresponde a la cepa Merlot (aprox. 270.000 cajas 9 litros), por otro lado, el 7,2% del volumen exportado el año 2017, corresponde a productos de la cepa Cabernet Sauvignon (aprox. 438.000 cajas 9 litros).

Revisando el resto de las cepas exportadas, existe una glosa llamada “Mezclas tintas” que corresponden a los ensamblajes en general, sin distinción de las cepas ocupadas. Dichos productos representan el 18,5% del volumen exportado el año 2017 (aprox. 1.120.000 cajas 9 litros). Otro nicho interesante que ha crecido fuerte en los últimos años es la venta de la cepa blanca Chardonnay, ocupando el 3,3% del volumen exportado el año 2018, pero con el interesante crecimiento del 38% respecto al volumen exportado el año anterior.

4.2.1.2. China

Es un mercado altamente fragmentado y donde la distribución está muy atomizada (más de 240 importadores). El 41% del vino consumido tiene origen doméstico y el restante 59% a importación (Wines of Chile, 2018). El año 2016 China sobrepasa a Estados Unidos como principal destino de las exportaciones chilenas que lideraba hasta el año 2015.

Chile con un 10% del share de valor se ubica en 3ra posición y 4to en volumen. De las viñas nacionales que exportan Concha y Toro se ubica en primer lugar con el 7,7% del Market Share en valor y Vía Wines en el lugar 34 con el 0,7% de las exportaciones (46.000 cajas, US\$M1.750).

Se estima que 80 millones de personas consumen vino en China, principalmente en Shanghái y Beijing. Dado el tamaño del país, el consumo per cápita todavía es relativamente bajo en comparación con otros, con solo 1,4 litros, lo que entrega increíbles oportunidades de crecimiento.

Respecto a las tendencias de exportación de la industria vitivinícola chilena hacia China, se puede observar que en los últimos años la tendencia es creciente en casi todos los rangos de precio FOB por caja determinados en la ilustración 27. En particular son de especial interés los rangos US\$30-US\$40 y US\$40-US\$80, ya que presentan los mayores crecimientos, 54,5% y 48,4% respectivamente el año 2017 versus el año 2016 y además concentran, sumados, un share de mercado de 36,4%.

Ilustración 27: Evolución exportaciones por rango de precio [US\$]

CHINA										
Price Range	Ene 2016 - Dic 2016			Ene 2017 - Dic 2017			Variation %			Share [Sales US\$]
	Cases (9L)	Sales US\$	Price FOB	Cases (9L)	Sales US\$	Price FOB	Cases (9L)	Sales US\$	Price FOB	
[0-20[1.924.959	34.720.921	18,04	2.255.630	40.867.422	18,12	17,2%	17,7%	0,4%	16,1%
[20-30[2.702.351	64.312.164	23,80	3.498.874	83.693.972	23,92	29,5%	30,1%	0,5%	33,0%
[30-40[797.915	28.182.511	35,32	1.231.987	42.962.484	34,87	54,4%	52,4%	-1,3%	16,9%
[40-80[632.917	32.680.517	51,63	939.249	49.454.290	52,65	48,4%	51,3%	2,0%	19,5%
[80+]	287.281	35.328.886	122,98	275.813	36.952.274	133,98	-4,0%	4,6%	8,9%	14,6%
Total Country	6.345.424	195.224.999	30,77	8.201.554	253.930.441	30,96	29,3%	30,1%	0,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Intelvid S.A

Respecto a la tendencia de exportación en cuando a cepas se trata, la cepa Cabernet Sauvignon es la principal, concentrando el 24,5% del volumen exportado para el año 2017 (aprox. 2.010.000 cajas 9 litros), seguida por la cepa Carmenere con un 11,6% del volumen exportado el año 2017 (aprox. 950.000 cajas 9 litros). En general se observa que las cepas tintas predominan significativamente por sobre las cepas blancas, dado que ocurre algo similar que, en el caso de Estados Unidos, donde los productos bajo la glosa "Mezclas tintas" representan el 30,1% del volumen exportado el año 2017, sumando un 66,2% entre los tres productos mencionados anteriormente.

4.2.1.3. Brasil

Brasil es un mercado relativamente joven en el consumo de vino, con un consumo per cápita de apenas 2,0 litros, lo que representa oportunidades interesantes de crecimiento, esto además de que un 63% del país todavía no consume vinos. El vino importado representa un 41% del total de vino consumido.

Chile ha tenido un importante desarrollo, mostrando una evolución en su participación de mercado, alcanzando un 49% del share de volumen para el año 2016, liderando las importaciones, superando en este caso, a Argentina con un 16%. De las viñas nacionales que exportan a Brasil, Concha y Toro nuevamente lidera las exportaciones, pero seguido muy de cerca por VSPT Wine group con el 12,2% y 11,8% del share en valor respectivamente.

Vía Wines se ubica en la posición número 25 con el 0,8% del share en valor (36.430 cajas y US\$1.146).

El consumidor es mayoritariamente masculino con una creciente incorporación de la mujer en el consumo, concentrado en el rango etario de 25 a 44 años (50% del consumo total).

Respecto a las tendencias de exportación de la industria vitivinícola chilena hacia Brasil, se puede observar que en los últimos años la tendencia es creciente en casi todos los rangos de precio FOB por caja determinados en la ilustración 28. Además, se puede inferir que Brasil es un mercado de precios bajos ya que el 61,8% del share de mercado

este concentrado en los rangos bajos de precio US\$0-US\$20 y US\$20-US\$30 y en donde, además, el primer rango de precio es el de mayor crecimiento con un 27,9% en volumen de venta (cajas 9L) para el año 2017 en comparación con el año 2016.

Por otra parte, resulta atractivo el segmento de precio de US\$30-US\$40 ya que presenta un share no menor como potencial de mercado (761.563 cajas para el año 2017) y una atractiva tasa de crecimiento de 17,6% para el año 2017 en comparación con el año 2016.

Ilustración 28: Evolución exportaciones por rango de precio [US\$]

BRASIL										
Price Range	Ene 2016 - Dic 2016			Ene 2017 - Dic 2017			Variation %			Share [Sales US\$]
	Cases (9L)	Sales US\$	Price FOB	Cases (9L)	Sales US\$	Price FOB	Cases (9L)	Sales US\$	Price FOB	
[0-20[1.882.521	32.563.412	17,30	2.407.807	43.154.155	17,92	27,9%	32,5%	3,6%	29,6%
[20-30[1.839.649	41.572.514	22,60	2.007.247	46.935.864	23,38	9,1%	12,9%	3,5%	32,2%
[30-40[647.771	22.389.313	34,56	761.563	26.951.385	35,39	17,6%	20,4%	2,4%	18,5%
[40-80[397.948	19.330.913	48,58	391.453	20.350.379	51,99	-1,6%	5,3%	7,0%	14,0%
[80+]	49.566	6.664.937	134,47	57.013	8.284.433	145,31	15,0%	24,3%	8,1%	5,7%
Total Country	4.817.455	122.521.088	25,43	5.625.082	145.676.216	25,90	16,8%	18,9%	1,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Intelvid S.A

Según un estudio de mercado realizado el 2017 (SARGON S, 2017) respecto a los hábitos de consumo de Vino y otros licores a los consumidores en Brasil, se determinó que el 56% de los encuestados consume vino por lo menos 1 vez a la semana, donde las principales razones para consumir vino son: relajarse (46%), para compartir (44%), y para acompañar comidas (39%). De dicho estudio se concluye que las principales oportunidades futuras para el consumo de vino están en celebraciones especiales y almuerzos y cenas en restaurante.

Por otra parte, un 48% de los encuestados dice que habitualmente compra vinos de la misma marca, determinando una alta lealtad hacia la marca y también el 59% decide en la tienda la marca de vino que van a comprar.

En cuanto al conocimiento respecto a vinos, según el estudio anteriormente mencionado, las cepas Malbec, Cabernet Sauvignon, Rosé y Merlot son las cepas más conocidas por los consumidores y en donde la cepa Cabernet Sauvignon es la cepa más consumida y preferida, concentrando el 15,5% del volumen exportado para el año 2017 (aprox. 871.000 cajas 9 litros).

Por último, en cuanto a imagen del vino chileno, el 51% declara saber algo respecto a vinos chilenos, además de ser descrito principalmente como un vino de calidad, buen sabor, con marcas conocidas y de bajo precio/accesible.

4.2.1.4. México

El mercado mexicano del vino sigue observando un crecimiento, tanto en consumo como variedad disponible. La oferta disponible de cara al consumidor final se ha incrementado a través de los distintos canales de distribución y comercialización, con una fuerte presencia en el mercado de vinos importados, frente a una producción todavía moderada, aunque creciente, de vinos mexicanos.

Aproximadamente el 65% del vino que se consume en México viene del exterior. En 2017, se importaron 71,9 millones de litros, la cifra más alta de la historia. Las importaciones en valor también continúan con su ascenso tras el periodo anterior en el que se habían estancado.

De las viñas nacionales que exportan a México, Concha y Toro domina el 1er lugar con el 45% del share de valor seguido muy lejano de Viña Santa Carolina con el 10,46% del share. Vía Wines ocupa el lugar número 14, con el 1,2% del share (10.623 cajas US\$M435).

Respecto a las tendencias de exportación de la industria vitivinícola chilena hacia México, se puede observar que en los últimos años no existe una tendencia clara de crecimiento o decrecimiento en los rangos de precio FOB por caja determinados en la ilustración 29. Si llama la atención el crecimiento del rango US\$20-US\$30 con un crecimiento de 79,1% en volumen importado el año 2017 en comparación con el año 2016.

Al igual que en Brasil, México es un mercado de precios bajos ya que el 60,3% del share de mercado este concentrado en los rangos bajos de precio US\$0-US\$20 y US\$20-US\$30.

Ilustración 29: Evolución exportaciones por rango de precio [US\$]

Price Range	MEXICO									
	Ene 2016 - Dic 2016			Ene 2017 - Dic 2017			Variation %			Share [Sales US\$]
	Cases (9L)	Sales US\$	Price FOB	Cases (9L)	Sales US\$	Price FOB	Cases (9L)	Sales US\$	Price FOB	
[0-20[883.696	15.820.574	17,90	557.283	10.012.544	17,97	-36,9%	-36,7%	0,4%	27,1%
[20-30[309.726	7.299.801	23,57	554.863	12.268.604	22,11	79,1%	68,1%	-6,2%	33,2%
[30-40[185.241	6.315.416	34,09	196.907	7.064.469	35,88	6,3%	11,9%	5,3%	19,1%
[40-80[120.446	5.939.694	49,31	117.812	5.762.264	48,91	-2,2%	-3,0%	-0,8%	15,6%
[80+]	12.298	1.407.399	114,44	12.584	1.843.576	146,51	2,3%	31,0%	28,0%	5,0%
Total Country	1.511.406	36.782.885	24,34	1.439.448	36.951.458	25,67	-4,8%	0,5%	5,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Intelvid S.A

Respecto a la tendencia de exportación en cuando a cepas se trata, se observa que la cepa predominante es el Carmenere con un 17,6% del volumen exportado el año 2017 (aprox. 253.000 cajas 9 litros).

4.2.1.5. Chile

Según estudio realizado por Wines of Chile para su plan estratégico 2020, las ventas muestran un mercado nacional que cae en volumen y con un crecimiento débil en cuanto a las ventas en valor en el periodo 2007-2011.

Se estima que las ventas totales de vino en el mercado nacional alcanzaron 225 millones de litros, concentrando la venta en el canal Supermercados con un 46,9% seguido del canal Tradicional (Almacenes y Botillerías de centros urbanos) con un 43%.

Según un estudio de mercado realizado el 2017 (SARGON S, 2017) respecto a los hábitos de consumo de Vino y otros licores a los consumidores en Chile, se determinó que el 38% de los encuestados consume vino por lo menos 1 vez a la semana, mientras que otro 38% consume cada dos semanas a un mes. Las principales razones para consumir vino son para acompañar comidas (68%) y para compartir con amigos/familia (43%). Por otra parte, se evidencia una fuerte desconcentración en la marca desde el 2011.

Otro resultado interesante del estudio es que la mayoría de las personas (64%) declara saber poco o nada sobre vinos y que además la cepa Cabernet Sauvignon es la cepa más consumida y preferida, seguida por la cepa Merlot y Carmenere.

Las marcas más consumidas son 120, Casillero y Gato Negro, en forma habitual y preferidas por los consumidores.

4.2.2. Posicionamiento

A partir de los análisis anteriormente realizados y de la estrategia genérica escogida, se pueden establecer los siguientes puntos clave para el posicionamiento que se desea para la empresa:

- Integrar los objetivos de Vía Wines dentro del negocio y los clientes a modo de mejorar la comunicación y el reconocimiento de sus necesidades por medio de toda la cadena de producción y procedimientos que posee Vía Wines, así como del equipo comercial. De tal modo de crear una estrecha relación entre los clientes y estos a su vez con los consumidores de los productos.
- Crear productos con características, diseño y desempeño superior, pero a precios competitivos de mercado, permitiendo de esta forma entrar a distintos nichos de mercados y evitar la canibalización de ventas.
- Enfocar las actividades de marketing hacia los mercados focos y aumentar su intensidad de forma de ser una empresa reconocida a través de su portafolio de marcas.

Con estos puntos se pretende guiar a Vía Wines como una nueva empresa focalizada y en constante contacto con las tendencias de mercado, captando las necesidades de los consumidores y ofreciendo un portafolio de productos de la mejor calidad posible a precios competitivos a la realidad de cada mercado.

4.3. Mix Comercial

A través del mix comercial, se definirán los elementos claves con la que Vía Wines logrará el posicionamiento y crecimiento deseado. Se definirá en primer lugar las características del producto, el precio que tendrá de acuerdo con los distintos tipos de personalización, la manera en que se hará llegar el producto y la promoción que se utilizará para llegar al segmento objetivo.

4.3.1. Producto

Para determinar y definir los productos que se ofrecerán, resulta clave analizar las rentabilidades de cada producto ofrecido actualmente de manera de estar alineado con las estrategias escogidas anteriormente. Para lo anterior se analizarán las ventas del año 2017.

Cabe destacar que, para el desarrollo de esta memoria, se realizó un cálculo más preciso para la determinación de las rentabilidades por producto, ya que la empresa solo contaba con un margen bruto, calculado como los ingresos menos los costos directos de fabricación (Costo uva + Vinificación + Producción + Insumos).

A este margen bruto se le sumaron algunos gastos variables tales como: Gastos de distribución y comisiones de aduana, Gastos de acuerdos comerciales (Rapel para canal Retail), gastos de marketing global, ciertas provisiones según corresponde el caso (principalmente gastos de marketing) y por último las comisiones de venta de cada Director Comercial. Cada gasto variable fue imputado al cliente correspondiente y prorrateados según volumen de venta de manera de obtener una rentabilidad aproximada por tipo de producto vendido.

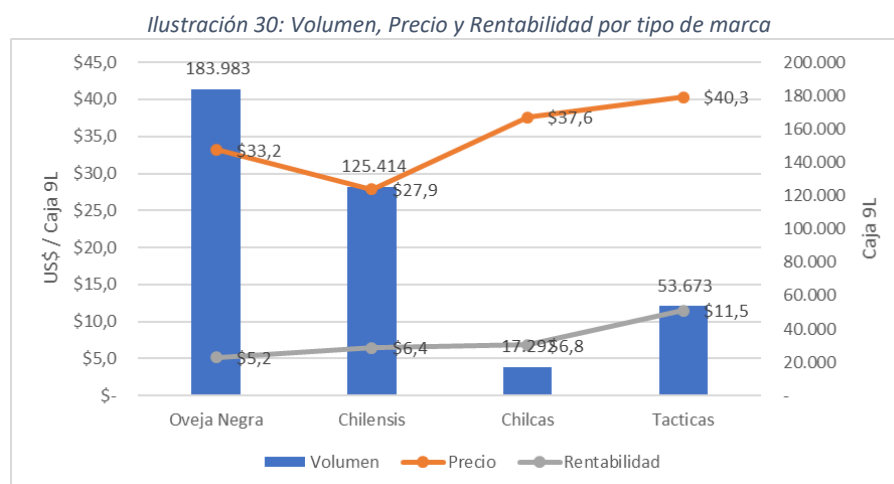
De la ilustración 30 se puede observar que la marca Oveja Negra es la principal marca en cuanto a volumen de venta seguido de Chilensis y Chilcas para las marcas core, y que en conjunto las marcas Tácticas representan un volumen importante para la compañía con alrededor del 14% del volumen total de venta.

En cuanto a los precios promedio de venta se observa que las marcas tácticas tienen un mayor precio US\$40,3 y a la vez una mayor rentabilidad por caja de US\$11,3, representando un 28% respecto al precio. En segundo lugar, se encuentra la marca Chilcas con un precio promedio de US\$37,6 y una rentabilidad de US\$6,8 (18%), seguido de Oveja Negra con un precio promedio de US\$33,2 y una rentabilidad de US\$5,2 (15,6%

la proporción más baja de todas las marcas) y finalmente la marca Chilensis con un precio promedio de US\$27,9 y una rentabilidad de US\$6,4 (22%).

Cabe destacar el caso de la marca Chilensis dado que teniendo el menor precio promedio de venta logra una rentabilidad similar a la marca Chilcas con un precio mayor en US\$10 para la segunda.

Dentro de las marcas Tácticas, se encuentran 42 distintas las cuales fueron realizadas a pedido de los clientes y para mercados específicos, donde 25 de ellas son exclusivas para los distintos clientes de China que continuamente están solicitando este tipo de marcas por sobre las marcas Core de la empresa. En promedio se han vendido 1.376 cajas de 9 litros por marca.



Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

A continuación, se hará un análisis por marca, detallando las rentabilidades a nivel de calidad enológica y cepa, de manera de determinar los productos más rentables y con un volumen de venta significativo.

4.3.1.1. Oveja Negra

La tabla N°11 resume los volúmenes de venta para cada producto según su calidad enológica, así como el precio promedio de venta y la rentabilidad obtenida desde el año 2015 hasta el año 2017.

La marca Oveja Negra posee 3 calidades enológicas (Reserva, Gran Reserva e Icono), donde la calidad Reserva es la más significativa en cuanto a volumen, representando el 97% del total de cajas vendidas para el año 2015 y 2016, y 96% para el año 2017.

En términos generales, se observa que el volumen de venta crece un 4,8% el año 2016

en comparación con el año 2015, pero decrece un 12% el año 2017. Al contrario de lo ocurrido con el precio promedio de venta que pasa de US\$30,1 a US\$33,2 (+10,3%) el año 2017 en comparación con el año 2016.

Por otro lado, llama la atención el menor volumen de venta de 2 variedades para el rango Reserva, estas son el Sauvignon Blanc – Carmenere y el Rose Syrah Carignan, con volúmenes de 6.350 y 401 cajas respectivamente, ambos con tendencia a la baja.

Un efecto parecido ocurre con toda la línea Gran Reserva, que decrece un 8% el año 2016 y luego un 25% en el año 2017.

En cuanto a las rentabilidades, es clara la dispersión en cuanto a los valores para un mismo rango enológico, para el caso del Rango reserva, existen valores desde los - US\$2,2 hasta los US\$18,7 (3% y 42% respectivamente).

Tabla 11: Volumen, Precio y Rentabilidad para Oveja Negra

OVEJA NEGRA	Variedad	VOLUMEN [CAJA 9L]			PRECIO [US\$/CJA 9L]			RENTABILIDAD		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Reserva	Cabernet Franc Carmenere	25.214	22.936	22.936	\$32,0	\$29,2	\$31,6	\$6,6	\$4,5	\$6,2
	Cabernet Sauvignon Carmenere	363	8.662	12.090	\$52,9	\$37,8	\$41,1	\$13,9	\$7,2	\$6,0
	Cabernet Sauvignon Syrah	61.315	64.797	42.560	\$26,2	\$25,4	\$27,9	\$4,2	\$2,7	\$2,3
	Carmenere Merlot	15.893	16.097	16.158	\$30,2	\$27,9	\$30,6	\$7,7	\$4,8	\$7,5
	Chardonnay Viognier	57.286	52.659	39.294	\$25,3	\$24,9	\$26,1	\$3,5	\$2,5	\$0,9
	Malbec Petit Verdot	16.987	18.050	15.581	\$39,9	\$41,0	\$39,5	\$9,4	\$8,9	\$6,0
	Merlot Carmenère	208	3.903	8.187	\$53,6	\$23,0	\$24,4	\$15,8	\$1,9	-\$2,2
	Sauvignon Blanc Carmenere	10.676	8.595	6.325	\$35,2	\$35,0	\$33,8	\$15,4	\$14,2	\$12,8
	Sauvignon Blanc Sauvignon Gris	-	6.160	13.570	\$0,0	\$37,9	\$42,3	\$0,0	\$6,3	\$9,4
	Syrah Carignan Rosé	6.012	514	401	\$27,4	\$39,0	\$41,9	\$6,7	\$15,0	\$18,7
Gran Reserva	Cabernet Sauvignon	346	451	357	\$60,4	\$63,7	\$69,5	\$29,4	\$27,3	\$24,5
	Cabernet Sauvignon Carmenere	1.455	1.265	753	\$79,9	\$80,0	\$72,1	\$27,3	\$25,9	\$10,9
	Carignan	784	1.130	546	\$65,7	\$62,0	\$67,7	\$25,1	\$16,0	\$6,4
	Carmenere	1.362	1.113	997	\$65,4	\$63,8	\$66,3	\$32,1	\$23,2	\$23,9
	Syrah	808	425	629	\$62,8	\$62,4	\$63,4	\$28,8	\$23,6	\$19,8
Icono	Blend	722	2.263	3.599	\$95,8	\$92,9	\$93,9	\$58,4	\$44,9	\$38,3
TOTAL		199.432	209.021	183.983	\$30,0	\$30,1	\$33,2	\$6,5	\$5,2	\$5,2

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

4.3.1.2. Chilcas

La tabla N°12 resume los volúmenes de venta para cada producto según su calidad enológica, así como el precio promedio de venta y la rentabilidad obtenida desde el año 2015 hasta el año 2017.

La marca Chilcas presenta 4 calidades o rangos enológicos (Varietal, Reserva, Gran Reserva e Icono), claramente distinguidos por sus rangos de precios. Al igual que para el caso de la marca Oveja Negra, existen variedades dentro de los rangos que poseen ventas considerablemente más bajas.

En términos generales, se observa que el volumen de venta decrece un -25,6% el año 2016 en comparación con el año 2015, y luego nuevamente un -16,9% al año 2017. Al contrario de lo ocurrido con el precio promedio de venta que pasa de US\$37,6 a US\$38,6 (+2,7%) el año 2017 en comparación con el año 2016.

En cuanto a la rentabilidad en notable el caso del rango Reserva donde existe una extrema variabilidad de valores, desde los -US\$1,8 del Carmenere hasta los US\$9,5 del Pinot Noir.

En términos generales Chilcas presenta buenos resultados en cuanto a rentabilidad por caja en comparación con Oveja negra.

Tabla 12: Volumen, Precio y Rentabilidad para Chilcas

CHILCAS	Variedad	VOLUMEN [CAJA 9L]			PRECIO [US\$/CAJA 9L]			RENTABILIDAD		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Varietal	Cabernet Sauvignon	9.258	5.339	5.088	\$28,6	\$27,9	\$26,4	\$10,5	\$9,1	\$4,5
	Chardonnay	1.172	906	1.067	\$27,6	\$27,5	\$25,8	\$9,2	\$7,8	\$5,0
	Carmenere	2.639	1.973	496	\$27,9	\$27,0	\$24,7	\$6,0	\$5,3	\$6,0
	Syrah	683	684	162	\$27,6	\$27,3	\$29,3	\$8,7	\$5,3	\$3,7
Reserva	Cabernet Sauvignon	3.176	3.555	3.791	\$37,3	\$38,0	\$38,0	\$7,5	\$3,7	-\$0,4
	Carmenere	1.363	1.527	1.233	\$32,5	\$36,3	\$37,5	\$1,5	\$1,0	-\$1,8
	Chardonnay	192	183	193	\$42,0	\$38,0	\$39,6	\$18,7	\$11,7	\$7,4
	Syrah	509	483	187	\$30,7	\$39,5	\$38,5	-\$0,1	\$4,9	\$1,7
	Pinot Noir	548	373	170	\$32,8	\$39,8	\$44,3	\$6,1	\$7,7	\$9,5
Gran Reserva	Cabernet Franc	272	320	215	\$80,1	\$71,7	\$74,6	\$43,4	\$34,0	\$30,4
	Cabernet Sauvignon	1.343	227	133	\$64,4	\$80,2	\$74,7	\$28,1	\$40,3	\$37,8
	Pinot Noir	644	466	108	\$73,0	\$70,8	\$63,8	\$33,0	\$31,3	\$22,4
	País	77	131	69	\$83,0	\$80,3	\$72,8	\$45,9	\$45,2	\$32,8
	Chardonnay	411	64	65	\$73,0	\$71,6	\$57,9	\$39,8	\$35,1	\$23,2
	Sangiovese	5	37	60	\$62,9	\$65,3	\$62,6	\$29,3	\$29,5	\$30,0
	Cinsault	126	116	13	\$77,6	\$71,7	\$83,5	\$38,5	\$32,8	\$49,7
	Moscatel	5	11	4	\$58,0	\$56,1	\$74,7	\$28,4	\$27,9	\$44,7
Icono	Blend	145	350	836	\$116,5	\$110,1	\$100,5	\$77,5	\$61,5	\$47,6
	Carmenere	106	116	119	\$169,8	\$151,8	\$155,7	\$126,1	\$100,3	\$88,8
TOTAL		22.673	16.863	14.011	\$36,7	\$37,6	\$38,6	\$12,5	\$10,3	\$7,3

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

4.3.1.3. Chilensis

La tabla N°13 resume los volúmenes de venta para cada producto según su calidad enológica, así como el precio promedio de venta y la rentabilidad obtenida desde el año 2015 hasta el año 2017.

Finalmente, la marca Chilensis, que es exclusiva para exportaciones, posee 3 rangos enológicos (Varietal, Reserva e Icono) en donde, salvo excepciones, se distinguen claramente por sus diferentes rangos de precios.

En términos generales, los resultados de Chilensis son contrarios al resto de las marcas, ya que el volumen de venta crece un 37,7% el año 2016 en comparación con el año 2015, y se mantiene para el año 2017, creciendo solo un 1,1%.

Las rentabilidades son de acuerdo con los precios de las variedades, destacando el rango Reserva en donde se obtienen mayores rentabilidades que para la marca Chilcas.

Tabla 13: Volumen, Precio y Rentabilidad para Chilensis

CHILENSIS	Variedad	VOLUMEN [CAJA 9L]			PRECIO [US\$/CJA 9L]			RENTABILIDAD [US\$/CJA9L]		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Varietal	Carmenere	21.974	25.357	24.862	\$38,5	\$33,1	\$30,6	\$7,9	\$7,0	\$6,6
	Cabernet Sauvignon	10.227	21.778	19.734	\$27,6	\$25,9	\$24,2	\$8,8	\$6,6	\$4,1
	Chardonnay	8.321	9.712	11.657	\$26,6	\$25,1	\$23,9	\$7,5	\$7,2	\$5,1
	Syrah Carignan Rosé	-	2.144	6.150	\$0,0	\$20,6	\$20,6	\$0,0	\$3,6	\$4,0
	Pinot Noir	-	-	222	\$0,0	\$0,0	\$20,1	\$0,0	\$0,0	\$-1,0
	Syrah	105	21	1	\$25,7	\$17,9	\$25,5	\$8,3	\$0,4	\$8,1
Reserva	Malbec	2.023	3.017	7.730	\$37,6	\$33,9	\$32,8	\$9,8	\$7,1	\$7,2
	Cabernet Sauvignon	5.138	7.655	7.527	\$36,6	\$35,6	\$32,3	\$14,7	\$10,2	\$9,6
	Pinot Noir	9.747	9.827	4.255	\$37,5	\$38,1	\$40,3	\$10,8	\$8,2	\$9,7
	Carmenere	4.022	5.291	3.140	\$37,5	\$36,7	\$36,8	\$15,9	\$10,8	\$7,6
	Chardonnay	1.073	1.417	1.902	\$37,6	\$35,8	\$35,8	\$15,7	\$9,3	\$8,5
Icono	Blend	248	390	408	\$88,3	\$84,9	\$101,7	\$53,5	\$42,5	\$58,7
TOTAL		62.880	86.609	87.588	\$34,9	\$31,4	\$29,0	\$9,9	\$7,7	\$6,4

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Dado que las marcas tácticas son desarrolladas, muchas veces, a pedido de los clientes y en otros casos, de iniciativa de la empresa para lograr entrar o posicionarse de tal forma en los mercados es que el precio promedio es mayor al resto de las marcas ya que al ser desarrollos personalizados que implican insumos distintos a los de línea (Botella, Etiqueta, Corcho o Screw Cap y Capsula) hacen que los costos de estos sean superiores a los productos de línea y por lo tanto dicho aumento de costos son llevados con cierta proporcionalidad hacia la rentabilidad exigida para el producto.

Otro aspecto para tener en cuenta es que, dado la alta personalización de los productos, actualmente se pueden producir alrededor de 1000 productos distintos en cuanto a los insumos secos disponibles, esto es, la combinación entre tipos y formatos de Botella, tipos de etiqueta (independiente del diseño), tipos de corchos y capsulas, los distintos tipos de Screw Caps, tabiques (separador de botellas en la caja) y finalmente los tipos de Cajas disponibles.

Esto en muchos casos es óptimo para el rápido desarrollo de nuevas marcas y productos, dado que dichos insumos están aprobados y validados por el departamento de Calidad, en otros dificulta la negociación con los proveedores de dichos insumos ya que al negociar un volumen mayor de un mismo tipo de insumo se logran precios mucho más convenientes y que posteriormente pueden ser traspasados al precio y rentabilidad de los productos.

4.3.1.4. Porfolio definitivo

Dado todo lo anterior y debido a la estrategia genérica escogida, el porfolio de productos a ofrecer es el siguiente:

4.3.1.4.1. Oveja Negra

El atractivo principal de esta marca es lo diferenciador en cuanto a los ensamblajes ya que Vía Wines fue una de las primeras viñas en incursionar en los ensamblajes de cepas para el rango reserva. Dado esto se propone el completo reformulamiento del rango Gran Reserva, ya que no es congruente con el concepto de ensamblajes al ser toda la variedad mono varietales (una sola sepa).

Por otra parte, Oveja Negra es la marca con menor rentabilidad promedio en sus productos y dado que el rango reserva es el de mayor peso en cuanto a volumen para la empresa se sugiere una estandarización forzosa a sus insumos secos, es decir, determinar una botella y formato para toda la línea, el cambio a corcho básico de todos los productos, y una caja básica sin grabados ni manualidades en formato de 12X750cc.

Los vinos Iconos que actualmente posee la marca Oveja Negra, se propone mantenerlos ya que son consistentes con el posicionamiento que se busca para la marca. Lost Barrel, es un ensamblaje de las cepas Cariñan 61%, Cabernet Franc 22% y Petit Verdot 17%. Por su parte, el vino Pastures New, es un ensamblaje a base de Garnacha 35%, Mouvedre 33% y Syrah 32%.

Tabla 14: Porfolio definitivo Oveja Negra

Marca	Reserva	Gran Reserva	Icono
OVEJA NEGRA	Cabernet Sauvignon Syrah	Ensamblaje 1	Lost Barrel
	Chardonnay Viognier	Ensamblaje 2	Pastures New
	Cabernet Franc Carmenere	Ensamblaje 3	
	Carmenere Merlot		
	Malbec Petit Verdot		
	Sauvignon Blanc Sauvignon Gris		
	Cabernet Sauvignon Carmenere		
	Merlot Carmenère		

Fuente: Elaboración Propia a partir de trabajo desarrollado.

4.3.1.4.2. Chilcas

El consumidor objetivo de esta marca es alguien con un conocimiento medio-alto acerca de vinos, por lo tanto, busca calidad por sobre precio. En este sentido, que la marca posee un rango de calidad varietal, comúnmente asociado a de baja calidad, y que no concuerda

con el propósito de la marca, por lo que se sugiere eliminar todo el rango y por contrapartida potenciar el rango Reserva el cual posee rentabilidades bajas en comparación con la marca Chilensis.

En Chilcas, el rango gran reserva se pensó para rescatar cepas ancestrales y darles una nueva vida. Si bien la idea en su comienzo funcionó, la realidad hoy en día es que el volumen de venta es muy inferior a lo exigido para esta categoría, por lo que se propone una limpieza de cartera dejando solamente las cepas con mayor volumen de venta, estas son: Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc y Pinot Noir.

En general los vinos iconos de las viñas, reciben nombres individuales dentro la marca, en este caso, los vinos iconos de Chilcas son: Red One y Las Almas. Red One, es un ensamblaje de 6 cepas tintas (Merlot 30%, Cabernet Franc 25%, Cabernet Sauvignon 15%, Carmenere 15%, Malbec 10% y Petit Verdot 5%), por su parte Las Almas, es un vino 100% de la cepa Carmenere.

Tabla 15: Portafolio definitivo Chilcas

Marca	Reserva	Gran Reserva	Icono
CHILCAS	Cabernet Sauvignon Carmenere Chardonnay Syrah Pinot Noir	Cabernet Sauvignon Cabernet Franc Pinot Noir	Red One Las Almas

Fuente: Elaboración Propia a partir de trabajo desarrollado.

4.3.1.4.3. Chilensis

El enfoque principal de la marca Chilensis es ser un buen representante de los valles y cepas de Chile en el mundo, pero a precios bajos, de maneras de tener un rol de entrada para el resto de las marcas y/o productos. Con esto se sugiere eliminar el rango Icono ya que difiere con la propuesta de la marca.

Para ambas categorías, se consideran las cepas tintas, Carmenere y Cabernet Sauvignon y la cepa blanca Chardonnay, en concordancia con las cepas de mayor consumo para los mercados focos escogidos.

Tabla 16: Portafolio definitivo Chilensis

Marca	Varietal	Reserva
CHILENSIS	Carmenere Cabernet Sauvignon Syrah Carignan Rosé Chardonnay Sauvignon Blanc	Malbec Cabernet Sauvignon Pinot Noir Carmenere Chardonnay

Fuente: Elaboración Propia a partir de trabajo desarrollado

4.3.1.4.4. Tácticas

Para el resto de las marcas que comercializa Vía Wines, dado que responden a necesidades y oportunidades de mercado y clientes, se sugiere condicionar su desarrollo a un volumen mínimo de compra 1.000 Cajas por Sku (Marca-Rango-Variedad) y una rentabilidad 10% superior al promedio actual, de esta manera se lograría una economía de escala versus la actualidad que es del orden de 430 cajas por Sku y 28% de rentabilidad.

4.3.2. Precio

Previo a definir los precios objetivos por marca, es necesario analizar que ha pasado con los costos que afectan directamente al producto final, de manera de determinar si es necesario realizar el ajuste de precios debido a esta variable. Para ello, en la tabla 17 se muestran las hectáreas plantadas para los 4 principales viñedos, junto con la cantidad de kilos de uva cosechar en cada periodo de vendimia desde el año 2014 hasta el año 2017, además del promedio de toneladas cosechadas por hectárea de manera de poder comparar los viñedos.

Tabla 17: Rendimientos Viñedos

Campos		2014	2015	2016	2017
San Rafael	Há	400	440	451	451
	Kilos	4.256.000	4.681.600	5.092.005	4.798.640
	Ton/Há	10,64	10,64	11,29	10,64
Los Niches	Há	228	228	228	228
	Kilos	4.742.400	4.742.400	4.742.400	4.742.400
	Ton/Há	20,80	20,80	20,80	20,80
Nilahue	Há	207	207	207	207
	Kilos	3.846.060	3.846.060	3.846.060	3.846.060
	Ton/Há	18,58	18,58	18,58	18,58
Tapihue	Há	28	28	28	28
	Kilos	163.520	168.000	168.000	163.520
	Ton/Há	5,84	6,00	6,00	5,84
TOTAL	Há	863	903	914	914
	Kilos	13.007.980	13.438.060	13.848.465	13.550.620
	Ton/Há	15,07	14,88	15,15	14,83

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de la empresa.

Todos los viñedos ocupan el mismo sistema de conducción, espaldera, por lo tanto, los rendimientos debieran ser más o menos similares si no se consideran variables exógenas como la disponibilidad de agua, el tipo de suelo y el clima. Dado lo anterior, es inmediato observar la disparidad en rendimientos de los viñedos, con diferencias desde las 20,8 ton/há en Los Niches, a las 6 ton/há en Tapihue.

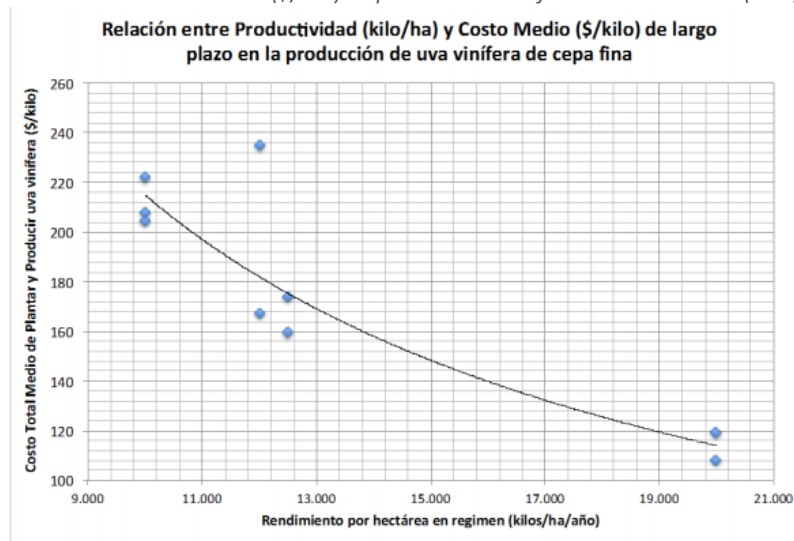
De acuerdo con datos recopilados por expertos de la industria (Corredores de uva y vinos), un rendimiento adecuado para este tipo de conducción y con condiciones similares a los valles donde se encuentran los viñedos debería ir de los 16-22 ton/há, donde el valor inferior corresponde al viñedo Tapihue dado la escasez de recursos hídricos en el valle de Casablanca donde se encuentra este viñedo.

En cuanto a costos de producción (Costo de transferencia 1), el dato calculado por la Gerencia Agrícola, indica que para el 2014, el costo promedio por kilo fue de \$287,5, disminuyendo levemente al siguiente año, llegando a \$277,5 promedio por kilo. La mayor producción del año 2016, hicieron bajar los costos a \$254,8 promedio por kilo y por último se mantuvieron relativamente en línea el año 2017, llegando a \$278,5.

Como referencia, se deben ocupar 12 kilos de uva para que el resultado final sea una caja de 12 botellas de 750cc (9 litros), dado que los rendimientos promedios de la empresa son del orden de 75-78%. Con estos valores, el costo de uva por caja de 9 litros llega a los \$3.342 para el caso del último año del análisis (2017). Esto es aprox. un 16,2% del precio de venta promedio para el año (US\$31,9 o \$20.661, tipo de cambio \$647).

En la ilustración 31, se muestra una relación entre el costo total (\$/kilo) de producir uva vinífera en comparación con el rendimiento promedio para el caso de sistema de conducción de espaldera (Lima R., 2015).

Ilustración 31: Costo Total Medio (\$/kilo) de producir uva vinífera vs. Rendimiento (kilos/ha)



Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias

De acuerdo con esta última gráfica, los rendimientos de los viñedos de la empresa están por sobre la curva de rendimientos promedio de la industria, es más, para una producción de 15.000 kilos por año, el costo promedio debería estar entre los \$140-\$160, y en la viña llega a los \$278, un 85% por sobre la industria.

Por otra parte, para obtener la perspectiva de los mercados en cuanto a los precios de los productos en comparación con la competencia directa, se realizó un benchmark en los principales mercados para cada marca core de la empresa y por rango de calidad, dicho benchmark se realizó respecto a los precios Retail de los productos en los mercados de destino, por lo que estos se ven afectados de igual manera de los impuestos respectivos.

De esta manera, los resultados para la marca Oveja Negra se resumen en ilustración 32. Los valores corresponden a USD por unidad de venta (botella) y corresponden al promedio de los principales mercados en cuestión (en Anexos el detalle completo).

Se observa que, en promedio, para todos los rangos de Oveja Negra, los precios están por debajo de la competencia.

Ilustración 32: Benchmark Oveja Negra

Reserve			Gran Reserve			Premium		
Benchmark	Brand	Avg. Price	Benchmark	Brand	Avg. Price	Benchmark	Brand	Avg. Price
Via Wines	Reserva	\$14,60	Via Wines	Single Vineyard	\$26,12	Via Wines	Lost Barrel	\$35,60
Ventisquero	Reserva	\$15,60	Ventisquero	Queulat	\$28,60	Ventisquero	Grey / Vertice	\$38,00
Montes	Alpha	\$24,00	Montes	Alpha	\$40,00	Montes	Folly	\$96,00
Concha y Toro	Trio	\$16,00	Concha y Toro	Marques	\$28,00	Concha y Toro	Terrunyo	\$52,00
Avg. GAP		-18,1%	Avg. GAP		-16,7%	Avg. GAP		-33,6%

Fuente: Elaboración propia con fuentes públicas de comercio.

En la ilustración 33, se resumen los resultados para la marca Chilcas, en donde se observa que el rango Reserva es el único en línea con la competencia, pero el resto está muy por debajo de la industria.

Ilustración 33: Benchmark Chilcas

Reserve			Gran Reserve			Premium		
Benchmark	Brand	Avg. Price	Benchmark	Brand	Avg. Price	Benchmark	Brand	Avg. Price
Via Wines	Reserva	\$15,20	Via Wines	Single Vineyard	\$25,60	Via Wines	Red One	\$35,60
Ventisquero	Reserva	\$15,40	Ventisquero	Queulat / Yali	\$35,40	Ventisquero	Grey / Enclave	\$54,90
Montes	Reserva	\$15,00	Montes	Angels Secret	\$74,00	Montes	Folly	\$119,00
Concha y Toro	Reserva	\$19,00	Concha y Toro	Casillero	\$29,00	Concha y Toro	Terrunyo	\$52,00
Avg. GAP		-6,7%	Avg. GAP		-34,9%	Avg. GAP		-45,6%

Fuente: Elaboración propia con fuentes públicas de comercio.

En la ilustración 34, se resumen los resultados para la marca Chilensis y se observa, al igual que las otras marcas, una diferencia en el posicionamiento a la baja respecto a la competencia directa.

Ilustración 34: Benchmark Chilensis

Varietal			Reserve			Premium		
Benchmark	Brand	Avg. Price	Benchmark	Brand	Avg. Price	Benchmark	Brand	Avg. Price
Via Wines	Special Selec	\$8,63	Via Wines	Reserva	\$13,47	Via Wines	Lazuli	\$33,70
Ventisquero	Clasico / YALI	\$8,75	Ventisquero	Reserva / Yelcho	\$15,60	Ventisquero	Queulat/Yali	\$38,00
Montes	Classic	\$12,00	Montes	Limited/ Barrel Sel	\$20,00	Montes	Alpha /Angels	\$46,00
Concha y Toro	Frontera	\$10,00	Concha y Toro	Reserva	\$19,00	Concha y Toro	Terrunyo	\$52,00
Avg. GAP		-14,4%	Avg. GAP		-25,1%	Avg. GAP		-24,4%

Fuente: Elaboración propia con fuentes públicas de comercio.

Por último, se revisaron los precios promedios para rangos de calidad enológica similar a los productos de Vía Wines en la base estadística de exportación en los últimos años, para determinar cómo se encuentra posicionada la empresa respecto a la Industria.

Los resultados se resumen a continuación:

Tabla 18: Precios definidos para Marcas

Marca	Rango	Precio	Variabilidad	Rentabilidad Exigida
Oveja Negra	Reserva	US\$30	+/-US\$ 2	20%
	Gran Reserva	US\$65	+/-US\$ 5	30%
	Icono	US\$90	+/-US\$ 5	50%
Chilcas	Reserva	US\$35	+/-US\$ 2	20%
	Gran Reserva	US\$80	+/-US\$ 5	40%
	Icono	US\$120	+/-US\$ 10	60%
Chilensis	Varietal	US\$22	+/-US\$ 2	15%
	Reserva	US\$27	+/-US\$ 2	20%

Fuente: Elaboración Propia a partir de fuentes de la industria.

4.3.3. Plaza

En la etapa de Segmentación se definieron los mercados focos de crecimiento y de estos se procederá a identificar la plaza óptima para cada marca y/o producto de la viña.

Estados Unidos

El actual importador en los Estados Unidos se encuentra radicado en el estado de California y maneja el porfolio completo de la viña, lo cual no ha sido fructífero en el tiempo ya que las ventas han decrecido constantemente los últimos 4 años, pasando de 29.731 cajas el año 2014 a solo 17.676 cajas el año 2017.

El importador tiene vasta experiencia en el canal On Trade, por lo que se sugiere proponer que maneje exclusivamente la marca Chilcas enfocada a este canal de venta y la marca Chilensis como estrategia de entrada para los retailers de la zona oeste de los Estados Unidos.

Además, considerando lo expuesto en el punto 4.2.1.1, la marca Chilensis con su rango varietal y reserva entra en juego en el rango de US\$20-US30, que, si bien ha decrecido en volumen exportado, sigue representando un 20,6% del total del volumen exportado el año 2017.

Para el caso de la marca Chilcas, el foco debe estar en el segmento de precio sobre los US\$80, dado que es el único segmento de precio que ha crecido en volumen exportado (+10,1%), por lo que se debe reforzar la categoría Gran Reserva e Icono, en especial con la cepa Cabernet Sauvignon, que es una de las más consumidas en el país y con los ensamblajes de la categoría Icono.

Según un estudio de Usos y Actitudes realizado en los Estados Unidos, se obtuvo que, en las ciudades de Nueva York, Washington DC, Miami, Houston y Dallas, el 67% de los consumidores son consumidores intensos de vino (consumo 1 o 2 veces por semana)

Dado esto, se sugiere emprender la búsqueda de un importador para la costa este abarcando las zonas de Florida y Nueva York donde es posible posicionar la marca Chilensis en los canales Off-trade.

China

En China, solo el 4% del volumen de venta del año 2017 se debió a marcas CORE, y dado el volumen de las marcas tácticas, se infiere que los importadores corresponden a pequeños distribuidores de vino alocados en las principales ciudades de China, Shanghái y Beijín.

Se sugiere la búsqueda de un importador en el canal Off Trade (Cadena Retail) de manera de asegurar un volumen de venta importante como base para el crecimiento en el mercado y además incursionar en las ciudades que lideran el crecimiento económico del país, como Chengdu o Shenzhen.

Para lograr un crecimiento sostenible en este mercado, se hace imprescindible que se potencien las marcas core de Vía Wines.

Por otro lado, considerando lo expuesto en el punto 4.2.1.2 del presente trabajo, se debe potenciar la marca Chilcas, ya que juega un rol importante en los segmentos de precios que más han crecido en los últimos años (US\$30-US\$40, +54,4% y US\$40-US\$80, +48%) y que además posee en su portfolio, las cepas que predominan en el mercado, como lo son el Cabernet Sauvignon y el Carmenere.

Brasil

En este mercado la empresa está presente con la marca Chilensis en el canal off trade, por lo que faltaría incursionar en el canal on trade con la marca Chilcas, aprovechando que los consumidores brasileños están abiertos a experimentar y conocer nuevos vinos en especial provenientes de Chile.

Las zonas de Sao Paulo y Rio de Janeiro son óptimas para la búsqueda de nuevos importadores.

Por otro lado, considerando lo expuesto en el punto 4.2.1.3, los segmentos de precios que más peso tienen en las exportaciones corresponden a los de US\$0-US\$20 y US\$20-US\$30, con un 29,6% y 32,2% respectivamente. Ambos segmentos quedan cubiertos con los rangos varietal y reserva de la marca Chilensis.

Para los potenciales clientes del canal On trade, se sugiere posicionar los rangos reserva y gran reserva de la marca Chilcas, con la cepa Cabernet Sauvignon, dado que es la más apreciada por los consumidores en Brasil.

México

México representa un gran potencial por explorar, dado que la viña solo está presente con la marca Oveja Negra con un distribuidor especialista en el canal tradicional (Off trade) en la zona de Distrito Federal.

Se sugiere la búsqueda de importador para la marca Chilensis que permita la entrada al canal Retail con sus rangos varietal y reserva, ya que, de esta manera, dado lo expuesto en el punto 4.2.1.4, se estará atacando al segmento de precio que más relevancia tiene dentro de las exportaciones y además correspondiente al que mayor crecimiento presenta, el segmento de US\$20-US\$30 (33,2% del share y 79,1% de crecimiento en volumen de exportación el año 2017 versus el año 2016).

Chile

En Chile, el modelo de negocios es completamente distinto que para el resto de los mercados, dado que, en el mercado nacional, se interactúa directamente con las cadenas de Retail y con clientes del canal on trade (ej.: La Cav, Mundo del Vino) y por otra parte se cuenta con un Distribuidor que posee en forma exclusiva la marca Oveja Negra para su distribución y que vende el producto a los demás canales de venta (Botillerías, almacenes y Mayoristas).

Lo anterior repercute en la necesidad de tener un equipo completo de ventas, consistentes en dos Key Account Manager para el canal Retail, un encargado de venta directa (E-commerce), un jefe de ventas (encargado de supervisar y canal imagen) y un

equipo de seis reponedores/vendedores que recorren diariamente las distintas salas de supermercados, revisando y negociando las promociones con las cadenas.

Para que el abastecimiento de las cadenas sea de la forma más oportuna posible, se cuenta con una Bodega ubicada en la comuna de Quilicura, que se abastece constantemente con productos directos de la viña en San Rafael y es manejada por un encargado que además debe realizar labores de logística y despacho de los productos a los distintos clientes.

Dado la complejidad operativa anteriormente expuesta, se propone aplicar el mismo modelo de negocio de exportación para el mercado nacional, esto es, tercerizar las relaciones comerciales con las cadenas de Retail, tiendas especializadas y canal tradicional (Mayoristas y Botillerías) y por lo tanto traspasar todo el porfolio a una empresa con experiencia en el tema y que además cuente con la logística adecuada para abastecer, no solo la Región Metropolitana, si no que todo el país.

4.3.4. Promoción

El objetivo es mejorar el posicionamiento en los segmentos claves a través de la construcción de la imagen de marca alineado con el posicionamiento deseado. Los esfuerzos de promoción tienen como objetivo tanto a líderes de opinión, como a intermediarios y consumidores finales. Se desarrollarán actividades de promoción que se centrarán en educar e influir a: importadores, distribuidores, prensa especializada, compradores on-trade, sommeliers y líderes de opinión.

Estas actividades promocionales incluirán:

- Organización de catas
- Participación en ferias
- Publicación en boletines
- Publicidad en prensa del Vino
- Promoción on-trade y en tiendas de vino
- Desarrollo de inteligencia de mercado
- Página web en los idiomas de los países de destino.

Otras actividades promocionales estarán relacionadas con el trabajo conjunto con ProChile, Wines of Chile y Fundación Imagen de Chile para alinearse y sacar provecho de los programas e iniciativas que desarrollan estas entidades en los distintos mercados en donde tienen presencia estas entidades, asegurando además la coordinación con las estrategias de Vía Wines. Para la ejecución de estas actividades de promoción es necesario que un representante de Vía Wines viaje a los distintos destinos a coordinar personalmente estas iniciativas y así ganar notoriedad en el nuevo mercado.

4.4. Evaluación económica del proyecto

Para determinar el beneficio económico para la empresa de la aplicación de esta estrategia, se calculará la Rentabilidad final para cada producto, marca, mercado y región de manera de contrarrestar estos resultados con un caso base en donde se aplicarán los crecimientos lineales de la empresa para los últimos 4 años.

Cabe destacar que dentro del precio de venta de un producto se encuentra un ítem de gasto relativo a las actividades de marketing por realizar, así como los gastos de almacenamiento y distribución para el caso de mercado nacional, los cuales se verán reflejados posteriormente en la rentabilidad final del producto.

Para determinar las rentabilidades obtenidas por las ventas se consideran los siguientes supuestos:

Escenario Base.

- Supuesto de crecimiento de volumen, promedio interanual de los últimos 4 periodos, es decir, un 5,2%.
- Para el precio se tomó el promedio de los últimos 4 periodos y se le aplicó un crecimiento idéntico al usado para elaborar el presupuesto de este año, un 1,5%.
- Por último, para determinar la rentabilidad se toma el IPC acumulado del año 2017, según INE fue de 2,3%, por lo tanto, los costos de fabricación aumentarían en promedio por lo menos un 2,3%, eso lleva a un decrecimiento promedio de la rentabilidad de un -4,5% anual.

Aplicación nueva estrategia

- Para la evaluación de la nueva estrategia se consideraron los crecimientos proyectados por Euromonitor para los mercados internacionales que serán foco dado la segmentación.
- Para proyectar el escenario de Chile se simulará pasar todo el portafolio a un tercero experto por ende se espera retornos por sobre el promedio.
- Para proyectar los precios se tomarán los cambios sugeridos en términos de precios, esto implica un aumento de en promedio 3% para la marca Oveja Negra, un 5% para Chilcas y una disminución de un 2% para Chilensis y de un 7% promedio en la rentabilidad dado los ahorros conseguidos por las negociaciones con los proveedores de insumos.

Dados los supuestos anteriormente expuestos, se obtiene que para el año 2022, se alcanzaría un volumen del orden de 490.090 cajas, un 28% de crecimiento respecto a los resultados del año 2017 (Tabla N°18).

Tabla 19: Proyección volumen de venta Escenario Base

Región	Volumen [caja 9L]					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Américas	19.407	20.416	21.478	22.595	23.770	25.006
Asia	63.456	66.755	70.227	73.879	77.720	81.762
Chile	62.930	66.203	69.645	73.267	77.077	81.085
Europa	131.756	138.607	145.814	153.397	161.373	169.765
Latinoamérica	102.813	108.159	113.783	119.700	125.924	132.472
Total	380.361	400.140	420.947	442.837	465.864	490.089

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los ingresos recibidos, se obtendría para el 2022 un total de US\$15.596.464 un 25,6% de crecimiento respecto al 2017 (Tabla N°19).

Tabla 20: Proyección Ingresos de venta Escenario Base

Región	Ingreso [US\$]					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Américas	\$ 790.245	\$ 831.338	\$ 883.313	\$ 938.538	\$ 997.215	\$ 1.059.561
Asia	\$ 2.731.624	\$ 2.873.668	\$ 3.053.330	\$ 3.244.224	\$ 3.447.053	\$ 3.662.563
Chile	\$ 2.011.566	\$ 2.116.167	\$ 2.248.470	\$ 2.389.044	\$ 2.538.407	\$ 2.697.108
Europa	\$ 3.959.232	\$ 3.603.776	\$ 3.829.085	\$ 4.068.479	\$ 4.322.840	\$ 4.593.104
Latinoamérica	\$ 2.927.294	\$ 2.812.128	\$ 2.987.942	\$ 3.174.748	\$ 3.373.233	\$ 3.584.128
Total	\$ 12.419.960	\$ 12.237.077	\$ 13.002.139	\$ 13.815.033	\$ 14.678.749	\$ 15.596.464

Fuente: Elaboración Propia.

Por último, en cuanto a la rentabilidad obtenida en el caso base, se observa que esta llegara a los US\$3.049.994 para el 2022, un 22% de crecimiento respecto al 2017 (Tabla N°20).

Tabla 21: Proyección Rentabilidad Escenario Base

Región	Rentabilidad [US\$]					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Américas	\$ 208.475	\$ 219.316	\$ 220.338	\$ 221.365	\$ 237.533	\$ 254.883
Asia	\$ 793.385	\$ 834.641	\$ 838.530	\$ 842.438	\$ 903.970	\$ 969.996
Chile	\$ 362.627	\$ 381.483	\$ 383.261	\$ 385.047	\$ 413.171	\$ 443.349
Europa	\$ 437.494	\$ 460.243	\$ 462.388	\$ 464.543	\$ 498.473	\$ 534.881
Latinoamérica	\$ 692.690	\$ 728.710	\$ 732.105	\$ 735.517	\$ 789.239	\$ 846.885
Total	\$ 2.494.670	\$ 2.624.393	\$ 2.636.623	\$ 2.648.910	\$ 2.842.386	\$ 3.049.994
	20,1%	21,4%	20,3%	19,2%	19,4%	19,6%

Fuente: Elaboración Propia.

Debido a la segmentación realizada y las medidas adoptas para aumentar las ventas en los mercados focos, el volumen alcanzado al 2022 llega a las 560.608 cajas, un crecimiento cercano a 150% respecto al 2017 (Tabla N°21).

Tabla 22: Proyección volumen de venta Escenario Nueva Estrategia

Región	Volumen [caja 9L]					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Américas	19.407	22.042	25.170	28.758	32.874	37.597
Asia	63.456	64.687	72.150	80.530	89.946	100.528
Chile	62.930	66.857	71.995	77.533	83.503	89.939
Europa	131.756	137.085	144.213	151.712	159.601	167.900
Latinoamérica	102.813	112.944	125.636	140.285	151.902	164.643
Total	380.361	403.615	439.163	478.818	517.826	560.608

Fuente: Elaboración Propia.

Al realizar la limpieza del porfolio reubicando a cada marca según su objetivo estratégico y además ajustando los precios para cada variedad dentro de cada rango de calidad enológica y para cada marca, produce que el ingreso estimado para el año 2022 llegue a los US\$20.269.808, un crecimiento por sobre el de volumen de venta de 163% respecto al 2017 (Tabla N°22).

Tabla 23: Proyección Ingresos de venta Escenario Nueva Estrategia

Región	Ingreso [US\$]					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Américas	\$790.245	\$905.998	\$1.051.377	\$1.220.847	\$1.418.505	\$1.649.161
Asia	\$2.731.624	\$2.919.443	\$3.291.717	\$3.713.512	\$4.191.583	\$4.733.622
Chile	\$2.011.566	\$2.202.548	\$2.443.170	\$2.710.347	\$3.007.025	\$3.336.481
Europa	\$3.959.232	\$4.230.779	\$4.563.412	\$4.922.932	\$5.311.553	\$5.731.670
Latinoamérica	\$2.927.294	\$3.218.966	\$3.608.785	\$4.060.201	\$4.420.659	\$4.818.869
Total	\$12.419.960	\$13.477.733	\$14.958.461	\$16.627.839	\$18.349.326	\$20.269.803

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

Por último, la rentabilidad obtenida mediante los mejores resultados operacionales y mejores negociaciones con los distintos proveedores, alcanza los US\$5.374.964, un crecimiento de 186% respecto a 2017 y logrando una proporción de 26,5% respecto a los ingresos obtenidos para el periodo (Tabla N°23).

Tabla 24: Proyección Rentabilidad Escenario Nueva Estrategia

Región	Rentabilidad [US\$]					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Américas	\$266.544	\$326.953	\$384.550	\$452.545	\$532.838	\$627.678
Asia	\$713.285	\$785.299	\$902.167	\$1.037.170	\$1.193.192	\$1.373.580
Chile	\$381.122	\$437.296	\$485.027	\$538.007	\$596.817	\$662.102
Europa	\$635.884	\$714.531	\$774.237	\$838.932	\$909.034	\$984.993
Latinoamérica	\$887.514	\$1.052.971	\$1.206.436	\$1.387.520	\$1.547.493	\$1.727.612
Total	\$2.884.349	\$3.317.052	\$3.752.418	\$4.254.175	\$4.779.374	\$5.375.964
% r/ Ingresos	23,2%	24,6%	25,1%	25,6%	26,0%	26,5%

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa

5. CONCLUSIONES

El objetivo de este informe fue analizar la industria en la cual se encuentra Vía Wines actualmente a modo de encontrar respuestas a las tendencias que actualmente se están observando en el comportamiento de sus ventas.

Dada la estructura societaria del Holding, el trabajo se enfocó en Vía Wines, la comercializadora de vinos, dejando de lado el resto de las sociedades, por ende, dejando fuera del alcance de esta memoria la definición, formulación y desarrollo de un plan estratégico completo.

La propuesta final de la estrategia pretende entregar a la empresa una propuesta diferente con apoyo de un análisis exhaustivo de cómo reaccionar frente a las tendencias del mercado globalizado y como fortalecer el aumento de las ventas, a modo de potenciar los actuales mercados.

A partir del análisis interno de la empresa se descubre que la ventaja competitiva central es Ofrecer productos de calidad superior, enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes, respondiendo de manera oportuna y eficaz ante cambios y problemas en el proceso de venta, y a la vez, asegurando su constante abastecimiento.

Las principales fortalezas de la empresa son su diversidad geografía, lo que permite tener un abanico de variedades de vinos, el equipo altamente experimentado y orientado hacia la innovación constante.

Por su parte las principales debilidades son la débil estructura organización, quedando en evidencia los cambios constantes de Gerencia que ha ocurrido en los últimos años; carencia de actividades promocionales y nula consolidación de imagen empresa "Vía Wines".

Del análisis del entorno externo, se deducen oportunidades claras de crecimiento y consolidación como lo son la generación de alianzas estratégicas con nuevos socios comerciales que potencien la cadena de distribución y la exploración de canales alternativos de venta, así como de nuevos productos (Espumantes, Oporto, Pisco, etc.). La principal amenaza de la empresa radica en lo altamente fragmentado del mercado global, con un gran número de competidores tanto nacionales como internacionales.

A través de un acucioso análisis de las potencialidades de mercados, se puede concluir que es necesario tener un plan de entrada para cada uno de ellos, ya que cada mercado tiene sus particularidades en cuanto a las preferencias de consumo.

6. BIBLIOGRAFIA

HAX, A., & MAJLUF, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo, De las Visión a los Resultados*.

HITT, M., IRELAND, R., & HOSKISSON, R. (2009). *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*.

PORTER, M. (2011). *¿Qué es la Estrategia?* Harvard Business Review.

European Commission. (2018). EU Agricultural Outlook For Markets and Income 2018 - 2030. Brussels: DG Agriculture and Rural Development.

Organisation Internationale de la Vigne et du Vin. (2018). Datos de la Coyuntura Vitivinícola Mundial 2018. Paris.

SARGON S. (2017). Informe U&A Estados Unidos - Wines of Chile.

Wines of Chile. (2018). Plan Asia 2019. Santiago.

Lima R., J. (2015). Estudio de caracterización de la cadena de producción y comercialización de la agroindustria vitivinícola: Estructura, agentes y prácticas. . Santiago: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - Ministerio de Agricultura.

7. ANEXOS

Anexo A: Detalle de los valles donde Vía Wines tiene campos.

VALLE DE CASABLANCA: TAPIHUE ESTATE

Clima: Este viñedo está influenciado por el Océano Pacífico, especialmente por la corriente de Humboldt (corriente antártica que corre a través de la costa chilena, moderando las temperaturas), que se traduce como brisas frías desde el mediodía y con una cubierta de niebla al amanecer, este efecto permite mantener la frescura y la acidez de las uvas

Suelo: Esta viña se caracteriza por sus suelo granítico, con una textura franco - arcillosa, y pobres en materia orgánica, en algunos lugares donde están plantando nuestros Pinot Noir podemos encontrar presencia de cuarzo que proporciona una mineralidad única, estas condiciones ayudan a obtener una lenta madurez de la fruta

- **Zona:** Costa
- **Área Plantada:** 46 ha
- **Distancia al Pacífico:** 30 Km
- **Antigüedad Parras:** 9 años
- **Rendimiento:** 9 tons/ha
- **Lluvia Promedio:** 450 mm por año
- **Variedades:** PN, SB
- **Irrigación:** Sistema por goteo
- **Conducción:** Espaldera
- **Orientación:** Norte – Oeste
- **Temperatura Promedio:**
 - Max : 17,5C / 63,5F
 - Min : 11,2C / 52,1F



VALLE DE COLCHAGUA: NILAHUE ESTATE

Clima: Este viñedo tiene un clima mediterráneo, caracterizado por cuatro estaciones bien definidas. Este clima sólo se encuentra en cuatro lugares en todo el mundo: la costa mediterránea; la costa de California; el Cabo de Buena Esperanza; y la costa sureste de Australia. La baja humedad, la influencia marítima del Océano Pacífico y la brisa de la cordillera de la costa, generan una oscilación térmica de alrededor de 10° C / 50 ° F, condición ideal para la viticultura.

Suelo: Colinas profundamente estratificada y de origen aluvial. Textura fina-arcillosos con presencia de rocas con diferentes grados de erosión. Bajo en materia orgánica y baja fertilidad.

Estas condiciones nos permiten obtener vinos estructurados y elegantes con frescura y acidez persistente

- **Zona:** Costa
- **Área Plantadas:** 213 ha
- **Distancia al Pacífico:** 40 Km
- **Antigüedad Parras:** Entre 7 - 15 años
- **Rendimiento:** 5-8 tons/ha
- **Lluvia Promedio:** 600 mm por año
- **Variedades:** SB, CS, VI, CH, CF, CR, SY
- **Irrigación:** Sistema por goteo
- **Conducción:** Espaldera
- **Orientación:** Norte y Sur
- **Temperatura Promedio:**
 - Max : 18,4C / 65,1F
 - Min : 8,8C / 47,8F



VALLE DE CURICÓ : LOS NICHES

Clima: La proximidad a los Andes tiene un efecto de calentamiento en invierno y primavera, y un enfriamiento en los meses de verano. El calor se produce por el movimiento de aire caliente que fluye de las laderas de la cordillera al valle, este efecto produce el calentamiento del suelo y anticipa la primera brotación de las vides durante la primavera. Durante el verano las faldas de la Cordillera pierden el calor acumulado durante el día, haciendo que el aire frío y denso descenden a los valles, enfriando las uvas que crecen en las cercanías de las montañas

Suelo: Los suelos de los Niches son de origen aluvial, debido al paso del río Lontué que rodea la viña, dejando diferentes concentraciones de piedras, grava, arena, limo y arcilla. En suelos particulares donde crece Merlot, los suelos son aluviales en posición de terraza, franco arenoso tanto en superficie y profundidad, buen drenaje y profundo.

- **Zona:** Andes
- **Área Plantada:** 233 ha
- **Distancia a los Andes:** 6 Km
- **Antigüedad Parras:** 15 años
- **Rendimiento:** 8,5 tons/ha
- **Lluvia Promedio:** 600 mm por año
- **Variedades:** CS, CR, ME, CF, SB, CH, PN, VI,
- **Irrigación:** Sistema por goteo
- **Conducción:** Espaldera
- **Orientación:** Norte – Oeste
- **Temperatura Promedio:**
 - Max : 20,8C / 69,4F
 - Min : 6,6C / 43,8F

VALLE DEL MAULE: SAN RAFAEL ESTATE

Clima: El clima en esta viña es mediterráneo con gran influencia del viento frío que proviene de la Cordillera de los Andes por la noche. Este efecto aumenta la oscilación térmica diaria y reduce el periodo de temperaturas máximas, ayudando a que la fruta madure lentamente y en buenas condiciones

Suelo: Suaves laderas con suelo sedimentario de origen volcánico. Son de profundidad media, franco arcilloso tanto en superficie y profundidad, de bajo contenido de materia orgánica.

- **Zona:** Entre Cordilleras
- **Área Plantada:** 546 ha
- **Distancia a los Andes:** 24 Km
- **Antigüedad Parras:** 15 años
- **Rendimiento:** 6-8 tons/ha
- **Lluvia Promedio:** 750 mm por año
- **Variedades:** CH, SB, VI, CF, SG, SY, CR, PV, MB, PN, ME
- **Irrigación:** Sistema por goteo
- **Conducción:** Espaldera
- **Orientación:** Norte – Oeste & Plano
- **Temperatura Promedio:**
 - Max : 22,0C / 71,6F
 - Min : 8,6C / 47,4F

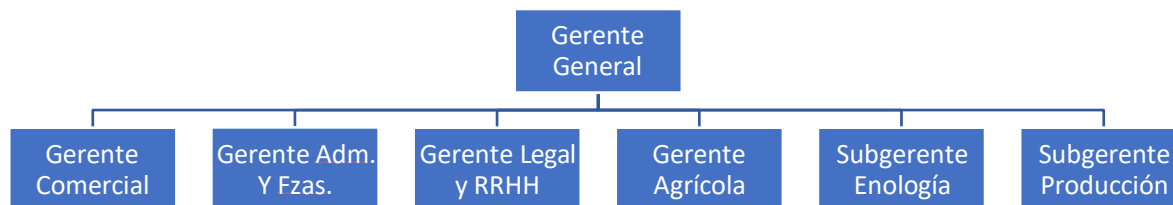


Anexo B: Evolución de Exportaciones

País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SUIZA	213.005	233.849	232.392	277.455	233.025	222.309	199.798	262.833	264.848	239.003
PANAMA	151.314	159.580	182.785	186.627	181.250	182.706	179.733	177.544	191.978	213.318
NORUEGA	214.074	223.803	231.303	223.450	234.016	236.731	258.913	218.087	213.427	205.966
REPUBLICA DOMINICANA	189.138	197.478	221.914	199.306	209.087	171.733	231.610	218.507	190.072	193.358
LITUANIA	134.644	115.447	143.803	142.795	167.765	180.156	175.040	170.456	168.082	189.313
EMIRATOS ARABES	117.108	73.208	118.191	114.571	142.992	156.811	155.997	170.947	127.351	178.198
CUBA	64.425	64.699	85.282	62.431	60.099	82.866	75.701	133.651	163.010	154.353
MALASIA	71.871	80.233	81.960	100.357	99.988	101.705	113.667	133.588	140.040	145.864
TAILANDIA	107.202	97.490	114.283	141.257	159.182	176.799	134.614	124.503	125.648	142.743
FILIPINAS	63.404	75.263	82.989	88.359	99.004	98.984	124.991	121.904	127.428	141.106
GUATEMALA	59.343	75.195	71.283	73.879	79.360	95.770	95.658	107.293	95.393	116.190
MOZAMBIQUE	10.192	42.451	74.752	82.265	66.903	41.717	21.794	37.731	79.452	116.151
UCRANIA	108.665	103.606	177.675	244.974	245.866	259.549	193.189	75.965	108.920	114.566
PUERTO RICO	88.255	102.230	120.371	127.950	129.499	120.424	128.921	118.470	106.982	108.776
AUSTRALIA	95.354	61.102	43.435	70.970	67.060	104.299	80.887	140.270	86.133	102.202
ESTONIA	122.910	90.174	122.177	151.684	146.723	139.541	144.885	133.736	122.588	96.380
VENEZUELA	738.006	681.085	460.817	716.805	852.629	393.010	649.867	107.662	112.865	79.442
EL SALVADOR	35.150	39.512	67.427	57.746	54.090	65.100	59.455	68.320	71.949	59.556
KENIA	33.538	51.409	52.179	58.298	58.426	62.247	62.351	29.035	53.584	58.329
ANTILLAS HOLANDESAS	33.104	67.402	70.826	72.843	84.409	41.081	85.691	68.212	56.233	58.178
TURQUIA	58.312	35.128	41.009	52.748	58.111	65.802	62.574	61.719	59.012	55.611
ARGENTINA	4.178	6.125	5.822	7.989	5.984	7.720	8.280	16.600	6.529	55.564
ESPAÑA	72.184	47.433	73.211	70.805	63.727	53.842	55.276	58.522	54.376	55.326
ISRAEL	75.560	55.510	62.209	81.905	40.819	47.570	59.164	50.611	43.788	49.550
ARUBA	48.472	50.292	64.194	67.532	52.034	70.960	55.618	65.888	58.587	48.214
ISLANDIA	52.875	52.221	57.131	59.268	62.406	54.042	54.776	65.006	63.288	46.849
HONDURAS	37.575	28.568	29.995	36.840	39.255	28.427	29.425	39.218	42.948	45.986
MALTA	32.293	40.225	35.265	37.663	46.684	44.204	45.147	40.657	54.748	42.647
SRI LANKA	9.866	13.561	21.000	24.691	20.448	25.850	38.055	47.333	52.982	41.403
INDIA	19.300	15.888	20.746	26.897	34.535	35.923	29.230	46.056	48.522	38.152
JAMAICA	47.895	53.203	55.692	49.613	29.148	33.481	24.447	36.584	21.933	34.966
CAMBOYA	6.027	6.592	15.484	17.007	20.987	29.972	28.912	33.306	31.327	34.029
NICARAGUA	27.392	20.352	28.520	29.262	28.727	34.647	27.008	32.556	37.949	32.670
CHYPRE	14.042	21.229	22.186	24.926	20.108	20.565	35.576	31.244	32.056	32.080
BAHAMAS	31.725	30.874	31.979	34.415	33.385	41.792	31.032	51.481	38.471	30.541
LIBERIA	-	-	4.480	6.797	6.474	12.292	18.470	27.531	31.700	30.177
BELARUS	8.448	20.375	21.405	13.945	13.311	15.385	30.562	20.457	31.264	28.658
ITALIA	44.626	38.823	64.425	82.226	47.637	59.672	33.103	40.596	24.886	26.188
BARBADOS	23.366	21.650	22.188	21.401	26.936	21.687	18.334	23.672	21.597	25.511
INDONESIA	12.941	20.135	27.330	28.848	20.162	18.707	25.894	56.454	31.561	24.419
BULGARIA	15.347	17.674	21.648	30.484	31.051	33.626	37.768	33.706	34.660	23.358
NIGERIA	28.047	39.196	57.539	48.793	53.122	42.243	75.898	47.096	29.916	22.324
SANTA LUCIA	18.476	15.370	25.496	14.348	17.404	16.081	18.889	14.653	18.366	22.020
ANTIGUA Y BARBUDA	22.262	19.868	16.036	22.776	23.230	28.260	24.314	24.056	24.006	19.732
NUEVA ZELANDA	54.025	18.393	6.394	5.853	28.580	12.969	21.022	19.886	16.148	18.729
BOLIVIA	30.009	22.314	30.469	22.439	30.522	22.063	26.121	24.834	17.330	15.938
BELICE	5.512	5.968	8.069	8.505	11.554	11.718	13.866	11.910	12.191	14.229
CATAR	16.805	13.886	22.189	27.796	24.184	27.056	26.031	30.540	35.080	14.011
TERR.HOLAND.AME	34.371	19.374	40.368	11.090	3.052	18.264	19.116	36.303	11.815	12.907
TRINIDAD Y TOBAGO	15.272	14.019	12.890	14.833	10.005	9.786	14.127	9.930	6.619	11.542
ESLOVAQUIA	7.410	8.138	7.982	9.347	10.859	12.254	11.693	10.786	13.999	11.046
MALDIVAS	2.345	1.235	6.288	5.701	6.254	8.423	9.556	8.272	9.294	10.250
HAITI	12.423	14.386	17.461	18.541	12.714	18.305	17.566	14.003	12.231	10.153
SEYCHELLES	-	488	1.473	3.093	7.490	5.803	7.033	7.743	5.564	10.064
FIJI	952	3.485	3.085	2.093	5.049	4.686	7.924	11.795	8.069	9.829
GRANADA	10.586	11.970	15.379	12.779	13.565	14.170	12.924	16.469	11.521	9.252
TERR.FRAN.AFR	2.191	2.894	29.230	20.448	1.790	2.230	1.000	-	8.108	9.131
MAURICIO	13.727	11.362	17.100	13.200	12.698	14.645	7.853	10.231	14.292	8.157
BAREIN	1.488	5.257	5.993	3.322	7.878	7.140	12.888	11.022	6.419	7.779
KAZAJISTAN	7.929	8.331	15.863	10.559	27.725	17.363	15.191	29.889	8.503	7.653
IRAK	-	-	-	-	1.024	3.957	7.472	5.677	4.346	7.464
AUSTRIA	23.846	19.071	20.582	18.678	15.080	10.249	7.896	12.837	6.818	7.451
SUDAFRICA	4.994	5.684	16.048	22.268	12.035	19.288	17.088	17.035	11.164	7.237
ISLAS CAIMAN	8.095	11.223	14.539	11.723	11.369	10.691	11.206	10.092	8.001	7.221
JORDANIA	6.226	7.321	7.532	5.703	5.435	6.552	9.936	7.076	7.883	7.161
CAMERUN	7.478	8.584	20.146	14.587	16.005	23.073	9.377	3.266	6.646	7.010
ESLOVENIA	12.091	16.755	12.085	11.715	10.428	6.622	4.687	7.798	6.780	6.721
BURKINA FASO	-	-	4.154	4.520	2.316	6.875	7.280	7.911	6.629	6.286
RUMANIA	22.699	14.675	11.611	15.907	16.717	15.096	9.665	8.693	9.444	6.022
ANGOLA	127.868	112.403	79.186	79.907	40.705	17.969	23.270	10.732	12.645	6.008

País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CROACIA	10.317	8.218	7.235	8.056	3.426	8.657	11.642	3.846	4.480	5.850
GRECIA	10.974	17.049	14.920	8.815	7.170	5.824	6.852	4.842	5.514	5.789
POLINESIA FRANCESA	3.977	3.000	4.920	6.027	3.097	3.391	3.837	4.938	6.739	5.639
LAOS	9.203	8.229	8.960	4.673	5.087	8.110	2.494	3.847	3.464	5.587
SAN CRISTOBAL Y LAS NIEVES	1.933	910	1.069	310	624	1.248	2.667	5.267	2.408	5.322
PORTUGAL	3.093	9.050	12.380	8.262	7.501	9.935	4.039	7.640	5.940	5.281
BERMUDAS	10.120	7.047	7.078	7.617	7.343	8.587	10.204	8.622	6.061	5.226
GABON	3.066	3.809	4.057	5.412	4.473	4.628	4.690	5.649	6.957	4.703
ISLAS MALVINAS	12.789	7.082	5.177	4.158	3.888	3.455	2.576	6.853	1.507	4.680
GHANA	11.769	16.762	17.399	10.083	11.859	15.872	8.551	9.943	6.429	4.591
PAIS DESCONOCIDO	16.358	11.664	17.370	12.760	18.190	20.786	13.499	10.540	6.575	4.533
BENIN			1.145	6.440			588	5.419	5.454	4.470
GUYANA	3.555	2.180	3.160	4.591	3.821	3.549	2.562	1.604	4.519	4.456
ISLAS VIRGENES	11.293	4.198	6.159	11.948	14.314	18.693	19.318	8.522	6.629	4.282
GUAM	920	1.368	224	252	1.199	14	1.373	2.506	1.070	4.043
MONGOLIA	2.914	2.089	2.355	5.453	3.325	4.557	4.221	3.730	2.437	3.974
ISLAS TURCAS Y CAICOS	3.963	2.884	5.859	5.343	5.548	5.834	6.462	6.489	3.555	3.815
SURINAM	4.869	3.335	2.395	5.859	6.811	4.767	13.978	6.147	4.050	3.509
ANGUILA	1.544	1.532	2.459	1.759	3.410	3.081	2.116	3.994	3.476	3.370
COSTA DE MARFIL	4.285	10.338	9.523	4.395	6.732	3.381	5.538	5.488	6.529	3.301
NEPAL	935	2.105	870	2.083	3.050	3.250	6.218	5.270	5.980	3.180
GUINEA ECUATORIAL									4.103	3.026
SIERRA LEONA	906	-	-	1.040	1.101	1.026	1.117	1.176	3.326	2.905
TERR.FRAN.AM	2.272	960	98	2.542	1.976	3.825	10.117	16.703	16.741	2.742
LUXEMBURGO	3.436	1.398	2.653	1.583	2.249	2.997	3.752	2.058	1.586	2.346
UGANDA			240	-	200	-	1.100	1.160		2.228
ZAMBIA			1.125	2.196	3.062	936	3.324	-	2.112	2.211
ARMENIA	2.085	959	5.138	4.520	3.156	530	1.905	2.232	1.100	2.014
SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS	2.668	2.525	4.548	2.046	425	1.262	3.611	3.682	2.614	1.991
HUNGRIA	6.069	1.471	2.589	869	931	1.495	2.553	1.972	3.527	1.762
MARTINICA	2.138	998	3.205	3.120	2.359	1.680	2.695	3.290	1.661	1.761
TERR.BRIT.AM	12.486	10.853	6.972	7.425	6.087	4.200	1.571	3.982	4.954	1.587
OMAN	1.005	865	678	-	-	276				1.565
UZBEKISTAN										1.220
MARRUECOS	7.394	4.925	4.737	7.811	7.156	5.046	5.001	4.878	7.120	1.220
TANZANIA	1.036	2.139	3.252	3.197	3.117	2.204	2.087	2.528	1.202	1.168
NUEVA CALEDONIA	2.235	3.533	3.215	2.799	2.464	2.001	3.470	602	2.830	1.161
BANGLADES							1.092	-		1.100
GUINEA	1.015	2.994	2.119	2.129	5.394	5.093	5.263	6.478	3.239	1.093
MYANMAR						1.618	-	4.404	4.527	1.080
CONGO			-	946	1.034	1.043	1.088	2.205	2.268	1.078
COREA DEL NORTE	2.724	3.000	1.100	8.663	2.427	1.390	120	1.710	3.000	757
LIBANO		410	125	445	1.559	765	1.620	-	1.207	742
DOMINICA	419	1.026	1.979	2.383	1.896	2.667	1.123	2.245	2.118	637
MACAO	-	685	5.636	3.915	975	2.593	1.100	865	797	606
TONGA	-				-	59	213	417	529	102
ARABIA SAUDITA	600				2.238	2.945	703	-		100
ISLAS COOK	300	111	337	148	193	188	162	64	128	81

Anexo C: Gerencias



Funciones de las Gerencias.

Gerencia Comercial: Esta gerencia es la responsable directa de las ventas de la compañía, llevando las relaciones comerciales con los clientes/importadores de los distintos mercados de destino, definiendo estrategias de posicionamiento de marca y crecimiento en segmentos de valor. Junto a los importadores se proyectan las ventas a realizar durante el año y los focos de crecimiento (Directores Comerciales y Subgerencia de Marketing). Por otro lado, la Gerencia es responsable del diseño, evaluación y desarrollo de nuevos productos para satisfacer las necesidades de los actuales y futuros importadores (Área Desarrollo de Productos).

Gerencia Administración y Finanzas: La Gerencia es la responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria con el resto de las Gerencias, en particular, además, es responsable de la preparación de los estados financieros, flujos de caja y otros reportes e informes contables y financieros (Contabilidad y Control de Gestión) Por otro lado, esta Gerencia también es responsable de la relación con todos los proveedores de servicios y productos necesarios para la producción y además de velar por el cumplimiento de las normativas legales y logísticas para la exportación de la carga a los países de destino (Adquisición y Comex).

Gerencia Legal Y RRHH: Esta gerencia cumple un doble rol, por un lado, ser el soporte Legal de la empresa y, por otro lado, ser responsable del reclutamiento, planificación y evaluación de los trabajadores de toda la compañía.

Gerencia Agrícola: Responsable de la totalidad de la gestión de los campos y sus cultivos, evaluando nuevos proyectos de plantación, mejoramiento de tecnologías y mantención de plantas frente a adversidades del clima.

Subgerencia Enología: Esta subgerencia es la responsable de la elaboración del vino de principio a fin, esto es, desde que se recibe la uva en el periodo de vendimia, la vinificación, y la mezcla exacta del vino para el proceso de embotellado.

Subgerencia Producción: Esta Subgerencia contempla todo el proceso de producción del producto final hasta la carga de los camiones y la logística de despacho hacia los puertos para el envío de los productos a destino.

Anexo D: Benchmark

Region	Brand	Level	Name	Price	Benchmark	Level	Name	Price	GAP PVP
Asia Pacific	Chilensis	Varietal	Special Selection	8,8	Montes	Varietal	Classic	\$11,00	-20%
Asia Pacific	Chilensis	Reserva	Reserva	15,6	Montes	Reserva	Barrel Selection	\$15,00	4%
Asia Pacific	Chilensis	Premium	Lazuli	18,0	Montes	Premium	Alpha	\$18,00	0%
Asia Pacific	Chilensis	Varietal	Special Selection	8,8	Ventisquero	Varietal	YALI	\$7,00	25%
Asia Pacific	Chilensis	Reserva	Reserva	15,6	Ventisquero	reserva	YELCHO	\$15,00	4%
Asia Pacific	Chilensis	Premium	Lazuli	18,0	Ventisquero	gran reserva	YALi	\$45,00	-60%
Europe	Oveja Negra	Reserve	Reserva	11,0	Casa Silva	Reserve	Reserva	\$11,00	0%
Europe	Oveja Negra	Gran Reserva	Single Vineyard	16,0	Casa Silva	Gran Reserva	Gran Reserva	\$15,00	7%
Asia Pacific	Oveja Negra	Premium	-	-	Ventisquero	Premium	Grey	\$70,00	-100%
Asia Pacific	Oveja Negra	Icono	-	-	Montes	Icono	Alpha M	\$98,00	-100%
China	Oveja Negra	Gran Reserva	Single Vineyard	34,0	Concha y Toro	Gran Reserva	Marquis Casa Concha	\$28,00	21%
China	Oveja Negra	Reserve	Reserva	19,0	Concha y Toro	Reserve	Trio	\$16,00	19%
Asia Pacific	Oveja Negra	Premium	-	-	Montes	Icono	Folly	\$74,00	-100%
Asia Pacific	Oveja Negra	Icono	-	-	Ventisquero	Icono	Vertice	\$70,00	-100%
Asia Pacific	Chilcas	Reserve	-	-	Ventisquero	Reserve	Reserva	\$15,00	-100%
Asia Pacific	Chilcas	Gran Reserva	-	-	Ventisquero	Gran Reserva	Yali	\$45,00	-100%
Asia Pacific	Chilcas	Premium	-	-	Ventisquero	Premium	Grey	\$70,00	-100%
Asia Pacific	Chilcas	Icono	-	-	Ventisquero	Icono	Vertice	\$70,00	-100%
Chile	Chilensis	Varietal	Special Selection	5,9	Ventisquero	Varietal	Clasico	\$4,21	39%
Chile	Chilensis	Reserva	Reserva	7,1	Ventisquero	Reserva	Reserva	\$7,62	-6%
Chile	Chilensis	Premium	Lazuli	30,1	Ventisquero	Premium	Queulat	\$11,90	153%
Asia Pacific	Oveja Negra	Reserve	-	-	Montes	Reserve	Alpha	\$18,00	-100%
Chile	Oveja Negra	Premium	Lost Barrel	23,8	Ventisquero	Premium	Grey	\$16,67	43%
Asia Pacific	Oveja Negra	Gran Reserva	-	-	Montes	Premium	Alpha Social Cuvee	\$40,00	-100%
Chile	Oveja Negra	Icono	Paster New	23,8	Ventisquero	Icono	Pangea	\$67,46	-65%
Chile	Chilcas	Reserve	Reserva	8,7	Ventisquero	Reserve	Reserva	\$7,6	14%
Chile	Chilcas	Gran Reserva	Single Vineyard	19,8	Ventisquero	Gran Reserva	Queulat	\$11,9	67%
Chile	Chilcas	Premium	Red One	25,4	Ventisquero	Premium	Grey	\$16,7	52%
Chile	Chilcas	Icono	Almas	63,3	Ventisquero	Icono	Enclave	\$104,0	-39%
China	Chilensis	Varietal	Special Selection	10,0	Concha y Toro	Varietal	Frontera	\$10,00	0%
China	Chilensis	Reserva	Reserva	16,0	Concha y Toro	Reserva	Reserva	\$19,00	-16%
China	Chilensis	Premium	Lazuli	55,0	Concha y Toro	Premium	Terrunyo	\$52,00	6%
China	Chilensis	Varietal	Special Selection	10,0	Montes	Varietal	Classic	\$13,00	-23%
China	Chilensis	Reserva	Reserva	16,0	Montes	Reserva	Limited Selection	\$25,00	-36%
China	Chilensis	Premium	Lazuli	55,0	Montes	Premium	Angel's Secret	\$74,00	-26%
China	Chilensis	Varietal	Special Selection	10,0	Ventisquero	Varietal	Clasico	\$13,00	-23%
China	Chilensis	Reserva	Reserva	16,0	Ventisquero	Reserva	Reserva	\$18,00	-11%
China	Chilensis	Premium	Lazuli	55,0	Ventisquero	Premium	Queulat	\$48,00	15%
China	Oveja Negra	Icono	Paster New	51,0	Concha y Toro	Icono	Don Melchor	\$118,00	-57%
China	Oveja Negra	Reserve	Reserva	19,0	Montes	Reserve	Alpha	\$30,00	-37%
China	Oveja Negra	Gran Reserva	Single Vineyard	34,0	Montes	Premium	Purple Angel	\$89,00	-62%
China	Oveja Negra	Premium	Lost Barrel	51,0	Ventisquero	Premium	Grey	\$59,00	-14%
China	Oveja Negra	Icono	Paster New	51,0	Montes	Icono	Alpha M	\$119,00	-57%
USA	Oveja Negra	Gran Reserva	Single Vineyard	19,0	Montes	Gran Reserva	Alpha Series	\$19,99	-5%
USA	Oveja Negra	Reserve	Reserva	11,0	Montes	Reserve	Classic Series	\$11,99	-8%
Europe	Oveja Negra	Gran Reserva	Single Vineyard	16,0	Montgrass	Gran Reserva	Quatro	\$18,00	-11%
China	Oveja Negra	Premium	Lost Barrel	51,0	Montes	Icono	Folly	\$119,00	-57%
China	Oveja Negra	Icono	Paster New	51,0	Ventisquero	Icono	Pangea	\$77,00	-34%
Europe	Oveja Negra	Reserve	Reserva	11,0	Montgrass	Reserve	Reserva	\$11,00	0%
China	Oveja Negra	Premium	Lost Barrel	51,0	Concha y Toro	Premium	Terrunyo	\$52,00	-2%
China	Chilcas	Reserve	Reserva	16,0	Ventisquero	Reserve	Reserva	\$17,0	-6%
China	Chilcas	Gran Reserva	Single Vineyard	32,0	Ventisquero	Gran Reserva	Queulat	\$48,0	-33%
China	Chilcas	Premium	Red One	50,0	Ventisquero	Premium	Grey	\$59,0	-15%
China	Chilcas	Icono	Almas	80,0	Ventisquero	Icono	Enclave	\$145,0	-45%

China	Chilcas	Reserve	Reserva	16,0	Montes	Reserva	Limited Selection	\$25,0	-36%
China	Chilcas	Gran Reserva	Single Vineyard	32,0	Montes	Premium	Angel's Secret	\$74,0	-57%
China	Chilcas	Premium	Red One	50,0	Montes	Icono	Folly	\$119,0	-58%
China	Chilcas	Icono	Almas	80,0	Montes	Icono	Alpha M	\$119,0	-33%
China	Chilcas	Reserve	Reserva	16,0	Concha y Toro	Reserva	Reserva	\$19,0	-16%
China	Chilcas	Gran Reserva	Single Vineyard	32,0	Concha y Toro	Reserva Privado	Casillero del Diablo	\$29,0	10%
China	Chilcas	Premium	Red One	50,0	Concha y Toro	Premium	Terrunyo	\$52,0	-4%
China	Chilcas	Icono	Almas	80,0	Concha y Toro	Icono	Don Melchor	\$118,0	-32%
Europe	Chilensis	Varietal	Special Selection	7,0	Casa Silva	Varietal	Dominga	\$8,00	-13%
Europe	Chilensis	Reserva	Reserva	10,0	Casa Silva	Reserva	Reserva	\$13,00	-23%
Europe	Chilensis	Premium	Lazuli	21,0	Casa Silva	Premium	Quinta Generación	\$17,00	24%
Europe	Chilensis	Varietal	Special Selection	7,0	Montgrass	Varietal	Montgras	\$9,00	-22%
Europe	Chilensis	Reserva	Reserva	10,0	Montgrass	Reserva	Reserva	\$11,00	-9%
Europe	Chilensis	Premium	Lazuli	21,0	Montgrass	Premium	Antu Limited	\$18,00	17%
Europe	Chilensis	Varietal	Special Selection	7,0	Ventisquero	Varietal	Clasico	\$8,00	-13%
Europe	Chilensis	Reserva	Reserva	10,0	Ventisquero	Reserva	Reserva	\$13,00	-23%
Europe	Chilensis	Premium	Lazuli	21,0	Ventisquero	Premium	Queulat	\$45,00	-53%
Europe	Oveja Negra	Icono	Paster New	19,0	Casa Silva	Icono	Microterroir	\$36,00	-47%
USA	Oveja Negra	Reserve	Reserva	11,0	Santa Carolina	Reserve	Reserva	\$11,99	-8%
USA	Oveja Negra	Gran Reserva	Single Vineyard	19,0	Santa Carolina	Gran Reserva	Reserva de Familia	\$19,99	-5%
Europe	Oveja Negra	Premium	Lost Barrel	18,0	Ventisquero	Premium	Grey	\$17,50	3%
Europe	Oveja Negra	Icono	Paster New	19,0	Montgrass	Icono	Ninquén	\$30,00	-37%
Asia Pacific	Oveja Negra	Gran Reserva	-	-	Ventisquero	Gran Reserva	Queulat	\$17,00	-100%
Asia Pacific	Oveja Negra	Reserve	-	-	Ventisquero	Reserve	Reserva	\$15,00	-100%
Europe	Oveja Negra	Premium	Lost Barrel	18,0	Montgrass	Premium	Antu Limited	\$19,00	-5%
Europe	Oveja Negra	Icono	Paster New	19,0	Ventisquero	Icono	Pangea	\$41,00	-54%
Chile	Oveja Negra	Gran Reserva	Single Vineyard	15,9	Ventisquero	Gran Reserva	Queulat	\$11,90	33%
Chile	Oveja Negra	Reserve	Reserva	7,4	Ventisquero	Reserve	Reserva	\$7,62	-2%
Europe	Oveja Negra	Premium	Lost Barrel	18,0	Casa Silva	Premium	Quinta Generación	\$20,00	-10%
Europe	Chilcas	Reserve	Reserva	14,0	Ventisquero	Reserve	Reserva	\$13,00	8%
Europe	Chilcas	Gran Reserva	Single Vineyard	15,0	Ventisquero	Gran Reserva	Queulat	\$15,00	0%
Europe	Chilcas	Premium	Red One	18,0	Ventisquero	Premium	Grey	\$17,50	3%
Europe	Chilcas	Icono	Almas	54,0	Ventisquero	Icono	Enclave	\$50,00	8%
Europe	Chilcas	Reserve	Reserva	14,0	Montgrass	Reserve	Reserva	\$11,00	27%
Europe	Chilcas	Gran Reserva	Single Vineyard	15,0	Montgrass	Gran Reserva	Quatro	\$13,00	15%
Europe	Chilcas	Premium	Red One	18,0	Montgrass	Premium	Antu Limited	\$18,00	0%
Europe	Chilcas	Icono	Almas	54,0	Montgrass	Icono	Intriga Máxima	\$76,00	-29%
Europe	Chilcas	Reserve	Reserva	14,0	Casa Silva	Reserve	Reserva	\$11,0	27%
Europe	Chilcas	Gran Reserva	Single Vineyard	15,0	Casa Silva	Gran Reserva	Gran Reserva	\$15,0	0%
Europe	Chilcas	Premium	Red One	18,0	Casa Silva	Premium	Quinta Generación	\$20,0	-10%
Europe	Chilcas	Icono	Almas	54,0	Casa Silva	Icono	Altura	\$70,0	-23%
Latam	Chilensis	Varietal	Special Selection	8,8	Ventisquero	Varietal	Clasico	\$7,00	25%
Latam	Chilensis	Reserva	Reserva	15,6	Ventisquero	Reserva	Reserva	\$17,00	-8%
Latam	Chilensis	Premium	Lazuli	40,0	Ventisquero	Gran Reserva	Queulat	\$40,00	0%
China	Oveja Negra	Reserve	Reserva	19,0	Ventisquero	Reserve	Reserva	\$18,00	6%
China	Oveja Negra	Gran Reserva	Single Vineyard	34,0	Ventisquero	Gran Reserva	Queulat	\$48,00	-29%
Latam	Oveja Negra	Premium	Lost Barrel	50,0	Ventisquero	Premium	Grey	\$55,00	-9%
Latam	Oveja Negra	Icono	Paster New	50,0	Ventisquero	Icono	Pangea	\$70,00	-29%
Latam	Chilcas	Reserve	Reserva	20,0	Ventisquero	Reserve	Reserva	\$17,00	18%
Latam	Chilcas	Gran Reserva	Single Vineyard	45,0	Ventisquero	Gran Reserva	Queulat	\$45,00	0%
Latam	Chilcas	Premium	Red One	50,0	Ventisquero	Premium	Grey	\$55,00	-9%
Latam	Chilcas	Icono	Almas	70,0	Ventisquero	Icono	Enclave	\$90,00	-22%
USA	Chilensis	Reserva	Reserva	10,0	Ventisquero	Reserva	Reserva	\$14,99	-33%
Europe	Oveja Negra	Reserve	Reserva	11,0	Ventisquero	Reserve	Reserva	\$13,00	-15%
Europe	Oveja Negra	Gran Reserva	Single Vineyard	16,0	Ventisquero	Gran Reserva	Queulat	\$15,00	7%
USA	Oveja Negra	Premium	Lost Barrel	28,0	Ventisquero	Premium	Vertice	\$33,99	-18%
USA	Oveja Negra	Icono	Paster New	26,0	Ventisquero	Icono	Pangea	\$48,99	-47%
USA	Chilcas	Reserve	Reserva	12,0	Ventisquero	Reserve	Reserva	\$14,99	-20%
USA	Chilcas	Gran Reserva	Single Vineyard	19,0	Ventisquero	Gran Reserva	Queulat/Vertice	\$23,99	-21%
USA	Chilcas	Premium	Red One	31,0	Ventisquero	Premium	Enclave	\$72,99	-58%
USA	Chilcas	Icono	Almas	51,0	Ventisquero	Icono	Enclave	\$72,99	-30%

