

South Andes Wine (SAW)

Abstract

This case analyzes a company within the Chilean wine industry, located in the Maule area, whose business began decades ago as the hobby of one of the founding partners, the sole purpose of which was to delight and entertain his friends and family with wine produced in an artisan manner in his own facilities. This case lets the reader reflect about aspects such as the need for there to be coherence between the strategic planning process and the definition of specific marketing actions, as well as the possibility of exploring within the design and structure of an operational plan that lets the wine company face the large number of competitors existing in the national wine sector.

Keywords: Wine, Marketing, Business

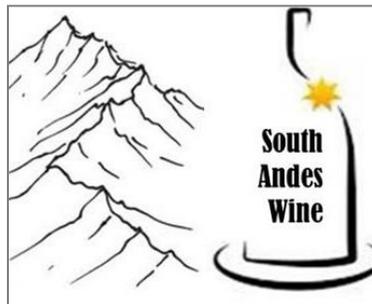
Introducción

Ubicado en el sexto piso del edificio Costanera-Center, situado en el centro financiero de la ciudad de Santiago, el Sr. Vittorio Merino analizaba con especial interés los detalles de la ampliación de la nueva planta de vinificación de la Viña South Andes Wine, ubicada en la provincia de Curicó. Merino, hijo mayor del fundador de la empresa, se mostraba particularmente motivado con la modernización de la planta, no obstante sabía que el desempeño financiero de la empresa en los dos últimos años, no lo acompañaba en esta decisión. La complicada situación por la cual atravesaba lo había llevado a plantearse la posibilidad de revisar la estrategia de la Viña South Andes Wine con el fin de poder enfrentar los cambios que en materia de competencia, se avecinaban para su sector.

Merino, en perfecto conocimiento de que la débil gestión de la Viña en los últimos años era de su directa incumbencia y responsabilidad, reflexionaba –en la reunión del comité ejecutivo de fin de año (2013)-, de la siguiente manera:

“Los patrones de consumo del vino a nivel mundial han comenzado a evolucionar. Nuevos países productores de vino, nuevos segmentos de consumidores, nuevos exportadores y nuevos importadores, se están incorporaban con velocidad a la nueva fisonomía del mercado del vino, transformándolo por un lado en un mercado

más competitivo y por otro en uno más complejo. Por otra parte, este negocio que nació años atrás como un hobby de mi padre, cuyo fin último era el de deleitar y agasajar a sus amigos y familiares con vinos producidos artesanalmente en sus propias instalaciones, es hoy en día una viña de tamaño menor capaz de producir aproximadamente el 0,1% de la producción nacional de vino. Si bien contamos con un equipo de colaboradores de gran confianza y responsabilidad formados al interior de nuestra empresa, así como con una sana posición financiera y estructura de endeudamiento liviana a pesar de la situación puntual que hemos vivido en los dos últimos años, mis mayores dudas se relacionan con la elección de la estrategia más adecuada con que debo dirigir la empresa en los próximos años, considerando el creciente nivel de competencia que hemos comenzado a observar a partir del ingreso de nuevas empresas vitivinícolas pero también a partir de la cada vez más variada oferta de productos sustitutos. En tal sentido me preocupa poder responder las siguientes preguntas: ¿Cómo debemos posicionar nuestros productos?, ¿a qué segmentos debiéramos orientar nuestra producción?, ¿cómo enfrentar a las grandes viñas?, ¿en qué negocio deberemos concentrarnos?, ¿es adecuada la política de precios local de la Viña? finalmente ¿cómo podremos transformar un hobby familiar en un negocio rentable?''.



El negocio del vino en Chile

Chile era considerado uno de los países con mejores condiciones geográficas para la elaboración del vino. El tamaño de la región, su ubicación, el amplio rango de condiciones climáticas y la tipología de suelos constituían, entre muchos otros factores, los aspectos necesarios para el negocio del vino en Chile.

Entre las características ambientales de las regiones comprendidas entre los paralelos 27 y 38 destacaban, claramente, el clima tipo mediterráneo, la concentración de lluvias durante

los meses de invierno, con un largo período seco desde el final de la primavera hasta el final del verano, una alta diferencia de temperaturas con variaciones que iban desde los 30 grados durante el día en épocas calurosas hasta los 15 grados en la costa y 20 grados en la región de los Andes. Otro aspecto importante era la humedad relativa de 55% a 60% durante el verano, permitiendo largos períodos de maduración.

Todo lo anterior permitía la producción de uvas con perfectas condiciones de madurez, color y aromas apropiados.

Por razones históricas, una fuerte influencia francesa y en particular de la enología bordelesa (Bordeaux), las variedades finas predominantes en Chile coincidían con las mejores cotizadas a nivel internacional. Otros factores también importantes en el desarrollo de la industria habían sido la rápida innovación tecnológica, los menores costos de producción principalmente en mano de obra así como el crecimiento sostenido del entorno económico y el espíritu emprendedor que caracterizó a las compañías que lideraron la industria vitivinícola. La mayor internacionalización de Chile y su creciente presencia en muchos mercados extranjeros habían motivado y reforzado la incursión internacional por parte de productores chilenos. Por otra parte, la sofisticación y solvencia que el sector financiero alcanzó después de la crisis de principios de los ochenta, fueron también un factor importante en la puesta en marcha de proyectos de expansión y formación de nuevas viñas por parte de los empresarios del sector.

Aspectos de orden foráneo también habían influido en el desarrollo de la industria vitivinícola chilena. Estados Unidos introdujo, años atrás, un cambio radical en la industria internacional del vino, que involucró privilegiar el proceso y la variedad por sobre el terreno donde este era producido. Hasta antes de la aparición de este sistema, primaba el sistema francés, basado en zonas geográficas especializadas con exclusividad de marca y fuerte regulación en los métodos de producción. Por otro lado, la situación recesiva que vivió la mayoría de las economías europeas durante los años ochenta se tradujo en consumidores mucho más sensibles al precio del vino, cuyas compras enfatizaban la relación precio-calidad. Por último, con la incursión de países bien organizados internamente, como Australia, permitió un fuerte impulso al posicionamiento exitoso de los

países del nuevo mundo (Australia, Nueva Zelanda, Argentina, Chile, Sudáfrica y EE.UU) en los mercados internacionales.

El sector vitivinícola nacional había sido estructuralmente poco atractivo. El principal factor que incidía en este resultado era la creciente rivalidad entre las empresas del sector, tanto a nivel nacional como internacional, derivado del ingreso de nuevos competidores en atención a la ausencia de fuertes barreras de entrada. Se observaba la existencia de un alto poder de negociación por parte de los distribuidores, tanto en Chile como en el extranjero, toda vez que algunos de los clientes más importantes eran grandes cadenas de supermercados y mayoristas, a veces con poderes monopsónicos. Por encima de esto, los hábitos de consumo y el estilo de vida de los consumidores finales había cambiado, particularmente entre los más jóvenes, lo que se manifestaba en una creciente disminución del consumo de vino per cápita, sustituido por bebidas de menor gradación alcohólica, como la cerveza o las bebidas no alcohólicas.

Por el lado de los proveedores, existía una situación muy distinta entre los proveedores de uva y el resto de los insumos. En el caso de la uva, estos estaban claramente atomizados y no registraban un poder de negociación relevante. Pese a ello, se observaba una tendencia en las viñas exportadoras a aumentar el porcentaje de vinos de producción propia, a fin de asegurar estabilidad y mejores niveles de calidad. Esta integración vertical regresiva tendía a aumentar la rivalidad entre las empresas, haciendo que los pequeños productores de uva se vieran motivados a desarrollar integraciones verticales progresivas para así participar en la producción de vinos.

Un fenómeno diferente ocurría con otros insumos, en especial con el envase de vidrio que en Chile era abastecido por muy pocos proveedores. Ello obligaba a las empresas productoras de vino a buscar constantemente alternativas para neutralizar el alto poder negociador de estos proveedores, como podía ser el embotellar en el extranjero, perdiendo el beneficio del certificado de origen.

El mercado vitivinícola chileno

El consumo promedio de vino en Chile en los últimos años había descendido a 13 litros per cápita al año, aproximadamente. No obstante descender permanentemente el consumo de

vino corriente, el consumo de vino fino o proveniente de denominaciones de origen presentaba un consumo estabilizado o con tendencia al crecimiento, especialmente algunos tipos de vinos, como el champán, espumosos y el vino tinto.

El retroceso del interés por el vino de mesa estaba ligado a una imagen anticuada del producto, la cual no siempre había sido apoyada por medio de estrategias de marketing adecuadas. El vino tenía la imagen de ser una bebida alcohólica, que constituía un excitante para el "trabajador" y que, con frecuencia, producía euforia y podía ser tóxico al consumirse más de una cantidad determinada. Además, las nuevas preocupaciones por el bienestar y la salud iban claramente en contra de las bebidas de alto valor calórico que producían aumentos de peso.

Merino indicaba:

“A pesar de la realidad exhibida por las cifras, la percepción que existe en el mercado es de que se consume más vino que en años anteriores. Los motivos que sustentan esta percepción se basan principalmente en la existencia de un precio promedio más bajo, una mayor oferta y variedad del producto y un incremento notorio del producto en campañas de tipo publicitarias”.

Estudios permitían concluir que el vino se consumía por un tema de estatus y por ser considerado un producto de mejor sabor. Sin embargo, existían creencias de que consumirlo regularmente era dañino para la salud.

Por su parte, la cerveza tenía como atributos más destacados el precio conveniente, su mejor publicidad, el ser menos dañino para la salud, la posibilidad de ser consumido en cualquier ocasión y su buen sabor. Sin embargo, su consumo no reportaba estatus. Por otro lado, el pisco destacaba entre los hombres principalmente por su carácter masivo y popular, sobre todo al ser combinado con productos cola o limón.

El resultado de estudios sobre hábitos y consumo del vino en 2013 señalaba que la mayor parte de la población tenía una conducta de compra habitual, caracterizada por la familiaridad con la marca más que por la convicción con ella. En efecto, la actitud generalizada de los hombres era la de escoger directamente su marca sin importar el precio, tendencia que se acentuaba más al ascender en el estrato socio económico.

El jefe de hogar era quien realizaba generalmente la compra del vino, en todos los segmentos. Como "aperitivo" los tragos preferidos por hombres y mujeres eran el pisco y el champán, especialmente a medida que se ascendía en el estrato socio económico y el vermú que aumentaba su elección a medida que se descendía en el estrato. El whisky se había transformado en la segunda opción del nivel medio, en cambio el campari lo era para el estrato alto. El vino, como alternativa de aperitivo, era la tercera opción entre los hombres, especialmente en el nivel alto.

Para un "almuerzo de día de semana", el vino era la elección predominante para esta situación, siendo más fuerte esta tendencia a medida que se descendía en el estrato socio económico. Le seguían en nivel de preferencia las bebidas gasificadas o agua mineral, aumentando su disposición al consumo a medida que se ascendía en el estrato socio económico.

El vino era considerado el acompañamiento preferido en todos los segmentos socio-económicos, en el caso de un "almuerzo especial en casa, acompañar la comida en restaurantes o preparar un asado". Ante la situación de una "conversación con amigos", la preferencia era para la cerveza en el segmento de los hombres. Esta realidad aumentaba a medida que se descendía en el estrato, mientras que en el segmento de las mujeres este se centraba mayoritariamente en el nivel medio. En segundo orden se encontraba el pisco con un mayor nivel de preferencia entre las mujeres, especialmente al descender de nivel socio económico.

Los hombres de estrato alto preferían claramente el whisky antes que el pisco y el vino. En una "fiesta de amigos en el hogar", la mayor preferencia era para el pisco, entre los hombres, y luego el vino. En el caso de las mujeres, la alternativa preferida en esta ocasión era el vino en su versión espumante, situación que se acentuaba en los estratos socio económicos más altos.

Se podían distinguir cuatro tipos de vinos comercializados en los mercados locales: vino premium, vino espumoso (champán), vino popular, vino granel, con precios y calidad respectivamente decrecientes.

En el mercado chileno, los vinos se clasificaban en:

Vinos finos, orientados al segmento ABC1, con precios superiores a USD 20 (750cc).
Vinos semi finos, orientados a los segmentos C1 y C2, con precios entre USD 10 y USD 20 (750cc).
Vinos corrientes, orientados a los segmentos C2 y C3, con precios entre USD 5 y USD 10 (750cc).

El mercado del vino fino en Chile estaba dividido en las siguientes categorías:

Top Premium: Gran Reserva, guarda superior a dieciocho meses, precio desde U\$25.
Premium: Reserva, guarda hasta dieciocho meses, precio entre U\$15 y U\$25.
Varietal: con precios entre U\$5 y U\$15.

La oferta vitivinícola chilena

El sector del vino en Chile había jugado un papel importante en la economía nacional a partir del auge de las exportaciones. Al revisar las dos últimas décadas de producción vitivinícola, era factible apreciar un importante nivel de crecimiento en torno al 71% en la elaboración de vino. Lo anterior había sido consecuencia de un incremento por sobre el 30% en la superficie disponible para el cultivo de la vid, alcanzando un total cercano a las 200.000 hectáreas hacia fines del año 2013.

La plantación promedio de los viñedos había decrecido desde una media en torno a las 2.600 hectáreas, a una media de 550 hectáreas debido al fuerte incremento registrado en la cantidad de empresas vitivinícolas que se habían constituido en las últimas dos décadas.

El año 2013 el indicador de exportaciones sobre el nivel de producción alcanzaba un 62%, ubicando a Chile como el segundo país proporcionalmente más exportador del mundo muy por encima del promedio mundial del 33% registrado por dicha relación (ver anexo n°5). Lo anterior había sido consecuencia de la incorporación de las empresas vitivinícolas denominadas boutiques, de niveles bastante menores en cuanto a superficie y con una producción orientada en su totalidad al negocio de la exportación. Hacia finales del año 2013, la industria vitivinícola chilena se había situado entre los cinco primeros países exportadores a nivel mundial (ver anexo n°6).

Por otra parte, el rendimiento promedio de la superficie plantada para el cultivo de la vid en Chile, había crecido en un 25%, pasando desde los 35 hectolitros por hectárea a los 44 hectolitros por hectárea en la última década, fundamentalmente como causa de una mayor tecnificación en los procesos de gestión productiva y administrativa de las viñas.

En las últimas dos décadas, se habían realizado importantes inversiones tecnológicas destinadas a mejorar el proceso productivo y de calidad de la oferta vitivinícola. Las vasijas de raulí (madera natural de Chile) se habían reemplazado por estanques de acero inoxidable. En el caso de vasijas pequeñas para fermentación y guarda de algunos vinos, se utilizaban principalmente barricas de roble norteamericano o francés.

El sistema de clasificación y etiquetado en Chile

En Chile existía un sistema de clasificación del vino bastante escueto en comparación con otros países, ya que sólo distinguía entre las categorías de vinos con denominación de origen, vinos sin denominación de origen y vinos de mesa.

Los vinos con denominación de origen (D.O.) correspondían a aquella oferta proveniente de alguna de las regiones vitivinícolas señaladas por el decreto ley N° 464 del Servicio Agrícola y Ganadero de Chile (SAG) y elaborados con las variedades indicadas por este mismo. De esta manera, para clasificar la oferta en esta categoría, al menos el 75% del vino debía ser producido con uvas provenientes del lugar geográfico indicado. Este porcentaje podía ser completado con vinos producidos por terceros productores siempre que dichos vinos estuvieran previamente certificados respecto de su procedencia geográfica. Tratándose de mezclas y cuando la totalidad del vino fuera de una misma cepa, las etiquetas de las ofertas vitivinícolas con denominación de origen, podían indicar hasta un máximo de tres regiones o hasta tres sub regiones (valles) de los cuales provinieran los componentes de la misma, en orden decreciente de importancia, de izquierda a derecha, y siempre que la participación menor que interviniera en la mezcla no fuera inferior al 15%.

En cuanto al sistema de etiquetado, la oferta vitivinícola se regía por la normativa legal dispuesta por el artículo 4° del mismo decreto n° 464 del Servicio Agrícola Ganadero (SAG). En tal sentido, las etiquetas de los vinos con denominación de origen, debían hacer mención respecto de la variedad de uva con la cual habían sido producidos, cuando su

elaboración cumpliera con el requisito de que la variedad o el cepaje indicado en la etiqueta efectivamente había intervenido en la mezcla en una proporción no inferior al 75% y, además, correspondía a alguna de las variedades autorizadas por dicho decreto.

Por otra parte, las etiquetas de los vinos con denominación de origen, hacían mención del año de cosecha, cuando los vinos del año indicado intervinieran en la mezcla en una proporción no inferior al 75 %.

Respecto de la expresión "Embotellado en Origen", esta era utilizada en la etiqueta cuando el vino registraba denominación de origen y, además, la planta envasadora y los viñedos del cual procedía la uva se encontraba en tierras de propiedad de la viña productora ubicados en el área geográfica comprendida por la denominación de origen, y el proceso de vinificación y envasado del vino había sido efectuado totalmente por la viña en un proceso continuo realizado en dicho establecimiento.

Adicionalmente, en el caso de los vinos con denominación de origen, la etiqueta podía incluir menciones complementarias de calidad, tales como: Superior, Reserva o Reservas, Reserva Especial, Reserva Privada y Gran Reserva. De manera similar, la etiqueta podía incluir otras menciones de calidad tales como: Seco (Sec o Dry), Semi Seco (Demisec o Medium Dry), Semi Dulce (Moelleux o Medium Sweet) y Dulce (Doux o Sweet). Finalmente era factible incluir un último set de menciones complementarias de calidad para los vinos con denominación de origen tales como: Clásico, Noble, Grand Cru, Vino Generoso y Vino Añejo.

Caracterización de las empresas vitivinícolas chilenas

- **Grandes empresas vitivinícolas:**

La industria vitivinícola chilena se caracterizaba por un alto nivel de concentración, tanto en el mercado doméstico como en el mercado exportador. Hacia fines del año 2013, el mercado doméstico concentraba el 72% de las ventas totales en cuatro grandes viñas (Concha y Toro, San Pedro, Santa Rita y Santa Carolina), en tanto que el mercado exportador concentraba el 53% de las exportaciones entre la primeras diez viñas exportadoras. Estas empresas tenían una data histórica promedio de ciento treinta años, lo

que suponía un gran nivel de conocimiento y experiencia en la industria. Tenían una superficie plantada de vid por sobre las 1.300 hectáreas promedio por viña, representando en conjunto el 38% del total de la superficie plantada en el país.

El grupo de las grandes viñas registraba una capacidad de bodega total de casi 40 MM de litros, representando en términos agregados el 50% del total disponible en el país. Adicionalmente este grupo mantenía un promedio de siete marcas registradas por viña y cuarenta y seis mercados de destinos para la colocación de sus exportaciones. El 68% de su volumen de producción era orientado al mercado externo y el rendimiento promedio por hectárea era de 13.000 litros.

En términos cualitativos, la gran empresa vitivinícola chilena se caracterizaba por contar con una adecuada disponibilidad de recursos financieros tanto a nivel de acceso a crédito bancario como de recursos propios, además de un liderazgo de mercado que era ejercido a través de asociaciones de viñateros y exportadores así como un importante nivel de reconocimiento y prestigio en el rubro. En general, las grandes viñas contaban con tecnologías propias además de habilidades en cuanto a innovación y desarrollo de productos así como gran capacidad de comercialización y un adecuado nivel de comunicación externa.

- **Pequeñas y medianas empresas vitivinícolas:**

Otro segmento importante de viñas que operaban en Chile eran las pertenecientes al segmento de las Pymes, de mediana y baja antigüedad (treinta y dos años), con una superficie plantada de vid por sobre las 200 hectáreas promedio por viña, con una capacidad promedio de bodegaje superior a los 7 MM de litros y con un tamaño de producción medio inferior que alcanzaba un rendimiento por hectárea de 5.700 litros. La oferta de exportaciones de estas empresas representaba el 70% de su oferta productiva, la cual era focalizada en vinos de mediana calidad.

Por otra parte, existía al interior de este segmento un segundo grupo de empresas más jóvenes (denominadas al interior de la industria como las “viñas emergentes”) con un promedio de catorce años de existencia, con una superficie plantada promedio de 200 hectáreas, que concentraban el 16% de la superficie plantada de la industria. La capacidad

de bodegaje de estas empresas alcanzaba un promedio de 3,6 MM de litros, lo que representa el 13% de la capacidad total de bodegaje de la industria. Adicionalmente este grupo mantenía un promedio de tres marcas registradas por viña y quince mercados de destinos para la colocación de sus exportaciones. El rendimiento promedio por hectárea era de 8.000 litros en tanto que el 92% de su volumen de producción estaba orientado al mercado externo con una oferta de vinos generalmente de categoría Premium y Super Premium.

Hacia fines del 2013, la industria vitivinícola chilena era dominada principalmente por las grandes empresas. Sin embargo, las viñas del tipo boutique habían comenzado a crecer en los mercados de exportación, demostrando que podían ser innovadoras y pioneras en la configuración de ofertas vitivinícolas de gran capacidad competitiva. Algunas de las Pymes vitivinícolas chilenas utilizaban estrategias de marketing para construir marcas fuertes, buscando posicionarse en segmentos de precios superiores al promedio, con ofertas de carácter propio y de gran calidad. No obstante lo anterior, a este segmento de empresas no le había resultado simple poder exportar debido a que en general había sido difícil poder lograr el reconocimiento de la oferta exportable o disponer de los recursos financieros para establecer compromisos de largo plazo y asegurar así los grados de continuidad necesarios para sus clientes.

Las Pymes vitivinícolas que habían sido exitosas eran aquellas que habían logrado focalizarse en productos de nicho y en general habían sido constantes en el desarrollo de su estrategia en el tiempo. Esto a diferencia de otras que habían preferido convertirse sólo en productores de vinos teniendo que hacer frente a las grandes viñas, las cuales poseían claras ventajas en cuanto a economías de escala, curvas de experiencia y además carteras más completas de productos. Si bien muchas Pymes vitivinícolas habían comenzado a maquilar para terceros -principalmente supermercados y retails-, renunciando así a la posibilidad de lograr posicionar una oferta propia, enfrentaban el riesgo de ser dadas de baja por el cliente, que en cualquier momento podía decidir en forma unilateral cambiar de proveedor.

La empresa South Andes Wine

South Andes Wine era una empresa de corte familiar con más de cincuenta años de tradición, ubicada en el valle del río Lontué, provincia de Curicó, zona del Maule. Esta contaba con viñedos, bodegas y planta envasadora propia, con una capacidad de producción aproximada de 1.800.000 litros anuales, de los cuales 500.000 se encontraban en concreto epoxicado, 100.000 litros en acero inoxidable y el saldo en maderas nobles. La superficie de viñas viníferas era de 195 hectáreas divididas en las siguientes cepas: Sauvignon Blanc 90 has, Cabernet Sauvignon 70 has, Merlot 18 has y Chardonnay 17 has. Estas dos últimas correspondían a plantaciones relativamente nuevas.

Merino señalaba:

“En la última década, la empresa ha tratado de enfocar sus esfuerzos en mejorar tanto su posición en el mercado nacional e internacional, realizando inversiones en el desarrollo de sus viñedos, en técnicas para el manejo de las vides, en el procesamiento de la cosecha, en el tratamiento de las uvas, y en la promoción y cobertura de los mercados europeos, norteamericano y asiático”.

Respecto de los destinos de exportación del vino, los cuales eran cada vez más relevantes (representaban un 50% de las ventas totales de la empresa) destacaba el Reino Unido y Estados Unidos con un 17% y 20% del total de las exportaciones y Europa como el principal destino regional con un 52% del total. Por otra parte, el mayor precio promedio obtenido por el vino embotellado de South Andes Wine en los últimos tres años había sido generado en los destinos asiáticos, alcanzando un 12% más que el precio promedio obtenido en los restantes destinos de comercialización.

Al realizar el mismo ejercicio de comparación a nivel de países individuales, se lograba evidenciar que los mejores precios de exportación se obtenían en Canadá (38% por sobre el promedio) y los países del norte de Europa (Irlanda, Holanda, Dinamarca y Bélgica). Por el contrario, los menores precios de comercialización habían sido registrados en el Reino Unido. South Andes Wine tenía una capacidad de exportación anual de 100.000 cajas de vinos de alta calidad, avalados por premios obtenidos en concursos, tales como: Selección Mundial, Montreal, Canadá 2012, Medalla de bronce con Cabernet Sauvignon 2011; World Champion para Vinos Tintos, con la línea Gran Cabernet 2010, entre otros.

Situación de Southern Cross Wine en el contexto local

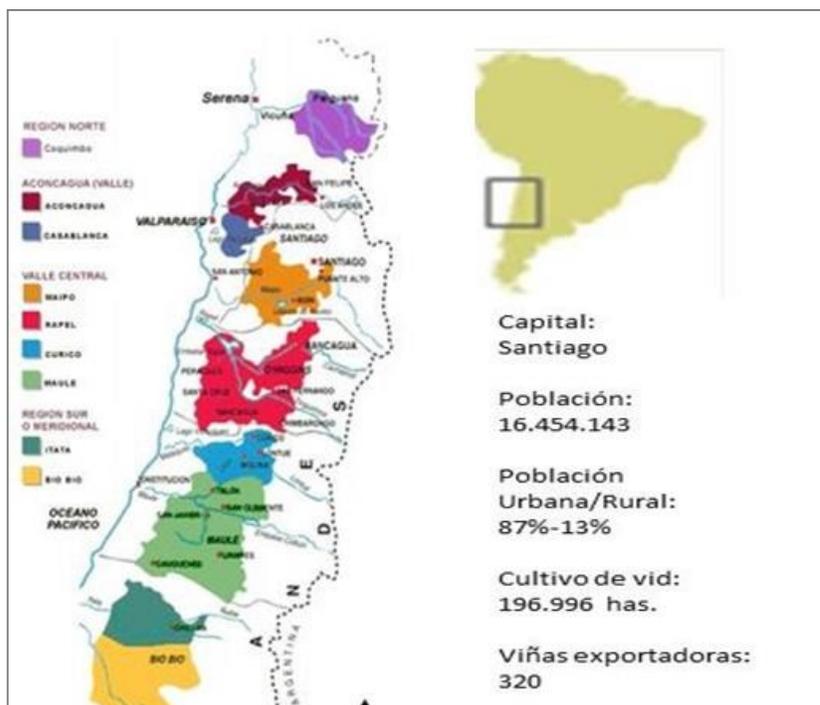
Al año 2013, Southern Cross Wine exportaba el 50% de su producción, vendía el 45% de su producción en la red horeca nacional y tan solo el 2% de su producción total era comercializada en algunas cadenas de supermercados regionales. La política de precios que la empresa había seguido en los últimos años para atender a los supermercados, era de diferenciación y se sustentaba en el disímil comportamiento de compra de estos clientes (supermercados), el cual se encontraba determinado por las características particulares de la demanda de cada uno ellos (ver anexo nº7). La empresa había logrado determinar que el Costo Directo Base (CDB) de cada caja de vino que era comercializaba alcanzaba a U\$50 para el caso de los supermercados Alfa y Beta; sin embargo, para el caso del supermercado Epsil, este costo directo se duplicaba respecto del CDB y para el caso de los supermercados Gama y Delta, dicho costo (CDB) se triplicaba debido a la lejanía geográfica y la complejidad existente en la logística y distribución de los productos (ver anexo nº8). Adicionalmente, Southern Cross Wine registraba algunos costos fijos de distribución y ventas en cada período de operación. Estos estaban relacionados con el arriendo del inmueble donde operaba el equipo de comercialización que atendía a los supermercados -el cual alcanzaba un valor mensual de U\$4.000, así como con los sueldos de cada vendedor, los cuales ascendían a U\$1.000 mensuales cada uno, independiente de la gestión de ventas que estos realizaran. Southern Cross Wine mantenía un vendedor por cada cliente, con el fin de poder ofrecerles un nivel de atención exclusiva.

Vittorio Merino dejaba entrever su preocupación respecto del futuro de la compañía y sus cuestionamientos eran los siguientes:

¿Es adecuada la política de precios que tiene la viña en el mercado de los supermercados?, ¿cómo debíamos posicionar nuestros productos?, ¿a qué segmentos debíamos orientar nuestra producción?, ¿cómo debíamos enfrentar a las grandes viñas?, ¿en qué negocio debíamos concentrarnos?, finalmente ¿cómo podremos transformar un hobby familiar en un negocio rentable?”

ANEXO 1

Caracterización del mapa vitivinícola chileno



Fuente: Marketing Internacional del Vino (EAE)

ANEXO 2

Caracterización del mapa vitivinícola del valle Del Maule



Fuente: Valle del Maule, Ruta del Vino

ANEXO 3

Proceso de vendimia en la viña South Andes Wine



Fuente: South Andes Wine

ANEXO 4

Vistas del valle productivo de South Andes Wine



Fuente: South Andes Wine

ANEXO 5

Exportaciones y producción vitivinícola por país

2013	EX MMU\$	EXQ (MMHL)	PRO(MMHL)
FRANCIA	10.535	15	44
ESPAÑA	3.228	17	40
ITALIA	6.530	21	45
CHILE	1.930	9	13,8
ARGENTINA	926	3	15
AUSTRALIA	1.989	7	13,5
EEUU	1.474	4	22
NUEVA ZELANDA	1.030	2	2,5
SUD AFRICA	926	5	11
PORTUGAL	958	3	6,7

Fuente: Elaborado con datos de la OIV (Organización Internacional del Vino)

ANEXO 6

Relación entre exportaciones y producción vitivinícola por país

AÑO	2013	1998	VAR
PAIS/INDICE	EXQ/PRO	EXQ/PRO	%
FRANCIA	34%	27%	26%
ESPAÑA	43%	26%	66%
ITALIA	46%	27%	72%
CHILE	62%	43%	45%
ARGENTINA	22%	8%	170%
AUSTRALIA	53%	28%	90%
EEUU	18%	11%	64%
NUEVA ZELANDA	68%	17%	300%
SUD AFRICA	45%	15%	200%
PORTUGAL	49%	31%	59%

Fuente: Elaborado con datos de la OIV (Organización Internacional del Vino)

ANEXO 7

Cuadro de demanda por cliente (supermercados)

ALFA		BETA		GAMA		DELTA		EPSIL	
P	Q	P	Q	P	Q	P	Q	P	Q
400	10	400	20	400	0	400	30	400	0
300	20	300	40	300	10	300	40	300	0
200	30	200	60	200	20	200	50	200	10
100	40	100	100	100	30	100	60	100	20

Fuente: Southern Cross Wine

El cuadro del anexo 7 exhibe la cantidad de cajas de vino (Q) que cada uno de los clientes de supermercados de la empresa Southern Cross Wine estaba dispuesto a comprar, en relación al precio (P) al cual la empresa ofrecía sus productos.

ANEXO 8

Precio de venta de la caja de vino por cliente (supermercados)

Clientes	Precio por Caja
Supermercado ALFA	U\$ 100
Supermercado BETA	U\$ 100
Supermercado GAMA	U\$ 300
Supermercado DELTA	U\$ 300
Supermercado EPSIL	U\$ 300

Fuente: Southern Cross Wine

El cuadro del anexo 8 muestra los precios de la caja de vino al cual la empresa terminaba comercializando sus productos a los distintos clientes en forma regular. La información de precios dice relación con el valor de la caja de vino de 9 litros (doce botellas).

Nota pedagógica

Caso: South Andes Wine

Síntesis

El caso South Andes Wine, analiza una empresa del sector vitivinícola chileno perteneciente a la zona del Maule, cuya actividad se inicia algunas décadas atrás como un hobby de uno de los socios fundadores, con el único propósito de deleitar y agasajar a sus amistades y familiares con vinos producidos artesanalmente en sus propias instalaciones. El caso permite al lector efectuar la reflexión pertinente en torno a aspectos tales como la necesidad de coherencia que debe existir entre el proceso de planificación estratégica y la definición de acciones específicas de marketing, así como la posibilidad de explorar en el diseño y estructuración de un plan operacional que permita a la empresa vitivinícola hacer frente al gran número de competidores existentes en el sector vitivinícola nacional.

A quien va dirigido

- Estudiantes de pregrado de carreras de negocios particularmente alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial (equivalente a nivel internacional de Administración de Empresas) específicamente a las cátedras de Marketing y Dirección Estratégica.
- Estudiantes de postgrados de los programas de MBA o Magister en Marketing para las cátedras de dirección estratégica de marketing, gerencia de marketing, dirección comercial y ventas.

Objetivos de aprendizaje

- Comprender los retos del marketing moderno y de la actividad comercial en el siglo XXI, desde la perspectiva de la orientación al mercado y el valor del cliente.
- Analizar en forma crítica problemáticas diversas existentes en el campo de la dirección de marketing y ventas.
- Diagnosticar la posición de la empresa en la industria a través de modelos de análisis que permiten establecer los factores críticos del éxito y el fracaso, en relación a la problemática y desafíos empresariales planteados en el presente caso.
- Generar soluciones creativas y viables a través del análisis de los factores críticos identificados con el fin de orientar eventuales toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo.

Temas a desarrollar con los participantes

- Inercia estratégica
- Orientación a la producción versus orientación al mercado
- Modelos de análisis del entorno externo e interno para determinar el balance estratégico de la empresa
- Orientación al cliente y propuesta de valor
- Estrategias de segmentación
- Estrategias de posicionamiento
- Estrategia de precios
- Estrategias de distribución y ventas

Lecturas sugeridas

- Best, R. (2008): *Marketing Estratégico*, Madrid, Pearson Prentice Hall, (Cap. 2y3).
- Porter, M. (1998): *Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Cecsca, (Cap.1y2).
- Stanton, W. Etzel, M. y Walker, B. (2004): *Fundamentos de Marketing*, México, Mc Graw Hill, (Cap. 7 Al 10).

Recomendaciones para el uso del caso y su estrategia de discusión

Las actividades necesarias para llevar a cabo el desarrollo del caso así como un adecuado proceso de dirección contemplan, una parte de trabajo individual de cada participante así como una parte de trabajo grupal.

- Se recomienda encargar la lectura del caso al menos una semana antes a la fecha de discusión y plenario de forma tal de que el participante tenga la oportunidad de leer el caso en forma individual más de una vez, antes de interactuar e intercambiar ideas con otros participantes.
- Una vez leído el caso, se sugiere realizar el trabajo de análisis, intercambio de ideas y discusión del caso en grupos pequeños de 3 o 4 personas como forma de ir preparando la discusión final de cara al plenario del caso.
- Es recomendable que el día del plenario cada participante concurra con un pequeño resumen que le permita recordar las diferentes ideas con las cuales poder aportar a la discusión del caso.
- El día del plenario, un participante escogido al azar por el profesor deberá introducir el tema del caso así como los principales hitos del mismo (10 minutos).

- A continuación se iniciará el desarrollo del plenario el cual es dirigido por el profesor conforme al plan de pizarrón dispuesto en la siguiente sección (60 minutos).
- El profesor buscará promover la mayor cantidad de intervenciones por parte de los participantes de forma de generar un ambiente abierto y plural evitando que algún participante en particular domine la discusión.
- La participación en el plenario debe ser evaluada en forma individual. Para ello es recomendable el apoyo de un ayudante de cátedra que colabore en el registro de las intervenciones que cada uno de los participantes efectúa en el salón plenario.
- Todos los participantes en el caso tendrán la oportunidad expresar sus ideas una vez recibida la autorización para opinar, de parte del profesor que dirige el plenario.
- El profesor puede ofrecer –en cualquier momento- retroalimentación a los participantes. Esta puede ser positiva, negativa o solamente aclaratoria con el fin de clarificar o corregir preguntas o errores generados en el proceso de análisis.
- Se pretende en la medida de lo posible, que las discusiones -no obstante puedan ser intensas-, estén siempre fundadas en el contenido de las ideas y las opiniones, y no en las personalidades de los participantes.
- Se recomienda el uso de grabaciones y filmaciones para dejar registro formal de las intervenciones realizadas por los participantes en cada plenario. Además este procedimiento, permite a los participantes evaluar su forma de aproximación verbal a cada tema así como la forma de reflexionar en torno a los distintos cuestionamientos del caso.
- Se sugiere evaluar y luego suministrar *feedback* a los participantes del caso, intentando separar el volumen y cantidad de las intervenciones realizadas, respecto del aporte y calidad de estas.

Preguntas detonantes para desarrollar en el plenario del caso

1. ¿Cómo debe posicionar sus productos la compañía South Andes Wine?
2. ¿Cómo debe enfrentar a las grandes viñas la compañía South Andes Wine?
3. ¿A qué segmentos debe orientar su producción la compañía South Andes Wine?
4. ¿En qué negocio debe concentrarse la compañía South Andes Wine?
5. ¿Es adecuada la política de precios local de la Viña?
6. ¿Qué debe hacer la compañía South Andes Wine para transformar un hobby en un negocio rentable?

Plan de pizarrón

A continuación se presentan en forma detallada y esquematizada las distintas etapas sugeridas por el plan de pizarrón. Junto con las preguntas detonantes. Este plan busca facilitar en los participantes, una positiva y adecuada aproximación en el proceso de análisis y discusión del caso procurando con ello una apropiada comprensión del ejercicio en su totalidad.



Fuente: Marketing: Metrics and Frameworks, Ed. Finis Terrae, Santiago (2015)

La revisión pormenorizada del análisis situacional (medio, industria, firma y estrategia) facilita al participante la generación de respuesta para preguntas de contexto, tales como: *¿Cómo es el entorno que envuelve la situación competitiva de la compañía South Andes Wine?* y *¿Qué peso detenta la compañía South Andes Wine al interior de su ámbito de negocio?*

a) Análisis situacional del medio

La primera fase al analizar el caso debe considerar la revisión del medio en el cual South Andes Wine opera. En este caso el participante puede desagregar su análisis en diferentes áreas tales como, económica, social, política y legal, entre otros. El objetivo en esta sección, apunta a poder determinar cuáles son las oportunidades y amenazas que el medio es capaz de generar a la empresa South Andes Wine. Un análisis esquematizado por parte de los participantes del caso podría considerar los siguientes aspectos:

El Medio

Oportunidades:

- Economía abierta. Chile socio comercial de las principales economías mundiales (USA, Canadá, Japón, China, Brasil, México).
- Regulaciones claras, transparentes y estables. Estabilidad jurídica y adecuados mecanismos de defensa comercial.
- Situación política estable.
- Indicadores positivos de crecimiento económico.

Amenazas:

- Mayores posibilidades de ingreso de competencia extranjera.
- Sociedad chilena estructurada.
- Sociedad de consumo algo renuente a la aceptación de ofertas innovadoras.

b) Análisis situacional de la industria

La segunda fase involucra el análisis de la industria en el cual South Andes Wine opera. En esta parte, los participantes del caso, haciendo uso de la estructura provista por el modelo análisis de industrias de Michael Porter, podrán efectuar la revisión y análisis de las cinco fuerzas participantes en el negocio de la fabricación de calcetines en Chile. El análisis debe considerar la revisión de la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos participantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. El objetivo en esta sección, apunta a poder determinar cómo las oportunidades y amenazas de las fuerzas de la industria son capaces de afectar a la empresa South Andes Wine. Un análisis esquematizado por parte de los participantes del caso podría considerar los siguientes aspectos:

La Industria

Oportunidades:

- Factibilidad de introducción de nuevos productos
- Mayor oportunidad de obtener bajos precios en las materias primas, al incrementar la producción en viñedos propios..

Amenazas:

- Fuerte incremento de integración vertical regresiva. Grandes compradores elaborando vinos con marcas propias.
- Posibilidad de ingreso de nuevos productos sustitutos. (cervezas, destilados, etc.)
- Incremento de la competencia local.

c) Análisis situacional de la firma

La tercera fase involucra el análisis de la compañía South Andes Wine, no sólo en comparación con la industria, sino también internamente, en términos de datos cuantitativos y cualitativos. Los temas claves de preocupación en esta etapa vienen dados por aspectos tales como objetivos, restricciones, filosofía de dirección, condición financiera, estructura y cultura organizacional de la firma entre otros. Un análisis esquematizado por parte de los participantes del caso podría considerar los siguientes aspectos:

La Firma

Fortalezas:

- Empresa chilena con décadas en el mercado.
- Nivel adecuado de recursos financieros.
- Prestigio en la industria.
- Acceso a economías a escala.
- Tecnología propia.
- Adecuada capacidad de elaboración de vinos.

Debilidades:

- Falta cambio generacional en el equipo directivo.
- Frágil estructura organizacional.
- Falta de dirección estratégica clara.
- Estrategias funcionales confusas.
- Problemas internos de operación.
- Estrategia comunicacional poco diferenciada.
- Ausencia de habilidades en marketing.

d) Análisis situacional de la estrategia

En esta etapa el participante debiera analizar la consistencia de la estrategia seguida por la compañía South Andes Wine, concluyendo respecto de las fortalezas y debilidades que esta detenta. Un análisis esquematizado por parte de los participantes del caso podría considerar los siguientes aspectos:

La Estrategia

Fortalezas:

- Simpleza estratégica.
- Distintas generaciones de la familia “involucradas” en el negocio familiar.

Debilidades:

- Inercia estratégica.
- Falta de innovación en la elaboración de nuevos productos.
- Falta de profesionalización del equipo directivo.

e) Identificación de los problemas del caso

En esta etapa el participante debiera intentar definir los problemas que enfrenta la empresa. En tal sentido, la revisión pormenorizada de síntomas, causas y efectos derivados del análisis situacional desarrollado en las etapas anteriores debiera contribuir a dicho objetivo.

Respecto al set problemas que evidencia la compañía, hay que señalar de que existen una serie de problemas de orden secundario que se supeditan al problema mayor. Estos son: Falta de definición clara de los productos, problemas de comunicación interdepartamental, junto con un análisis insuficiente de la rentabilidad de los mismos, etc. Un análisis bien elaborado de los puntos anteriores debiera permitir que los participantes logren identificar el problema principal que enfrenta la empresa a partir del fenómeno de Inercia Estratégica. Esto supone que la empresa insiste en competir con un solo modelo estratégico, no considerando la existencia de cambios en el mercado y el contexto de negocios.

f) Proposición de posibles soluciones

La última fase involucra la generación de posibles soluciones a los problemas de la empresa, todas las cuales deberán ser defendidas haciendo uso de un adecuado nivel de sustento en las argumentaciones. Generalmente se dispone de una cantidad de cursos de acción alternativos que podrían ayudar potencialmente a aplacar la condición del problema. Un número razonable de alternativas con las cuales trabajar son de tres a siete. Otro acercamiento es el de generar tantas alternativas como sean posibles y luego reducir la lista hasta un número con el que se pueda trabajar.

El uso de una lógica maciza y razonable es muy importante en esta etapa. Es crítico evitar alternativas que pudieran inicialmente mitigar el problema, pero que posteriormente crean un problema más profundo o recurren a un mayor volumen de recursos para su eliminación.

Respuestas posibles a las preguntas detonantes del caso:

(1) ¿Cómo debe posicionar sus productos la compañía South Andes Wine?

La empresa podría utilizar sus recursos para marcar una gran diferenciación con respecto a la competencia, pudiendo enfocar su propuesta de valor a “volver a compartir una copa entre amigos”. Podría conquistar una posición al mostrar que compartir un buen vino puede ser “más cool” que beber cerveza, pisco o whisky en reuniones sociales, definiendo su identidad como más joven, con estilo vintage e intelectual apuntando a segmentos de adultos jóvenes pertenecientes a estratos socio económicos medio-alto.

(2) ¿A qué segmentos debe orientar la producción South Andes Wine?

Dentro del proceso de segmentación, la empresa podría ofrecer un mayor grado de diferenciación, en favor del segmento de mujeres, con sus vinos blancos Chardonnay y Sauvignon Blanc, y en el caso de los segmentos de hombres, alternativas del tipo, Merlot y Cabernet Sauvignon. Por último, podría producir un ensamblaje y posicionarlo como un producto más atrevido para targets con perfiles “exploradores de sabores”, que busquen nuevas experiencias al beber vino.

(3) ¿Cómo debe enfrentar a las grandes viñas South Andes Wine?

Considerando la información que ofrece el caso, no hay forma real de que una empresa vitivinícola de las características de South Andes Wine, pueda competir en forma directa con viñas que controlan porcentajes muy amplios de la oferta de vino en Chile. El segmento de las grandes viñas posee empresas muy consolidadas, no sólo desde el punto de vista financiero, sino que también desde el punto de vista comercial. Los consumidores tienen una gran preferencia por las marcas y cepas de las viñas mayores, generándose una ventaja de identidad cultural que es muy difícil de contrarrestar por las empresas vitivinícolas menores.

(4) ¿En qué negocio debe concentrarse South Andes Wine?

South Andes Wine debe hacer foco en el mercado internacional, seleccionando mercados que ofrezcan una adecuada receptividad a un perfil de oferta basada en atributos que identifican a las viñas con denominación de origen en el valle del río Lontué, provincia de Curicó, zona del Maule. En tal sentido los mercados asiáticos, así como los mercados del norte de Europa y Canadá, aparecen como interesantes destinos para la oferta de South Andes Wine.

(5) ¿Es adecuada la política de precios de South Andes Wine?

Si bien la política de diferenciación de precios utilizada por South Andes Wine para trabajar con los supermercados en los dos últimos años era interesante, en la práctica esta no estaba recogiendo adecuadamente la disposición a pagar de sus clientes. De acuerdo con los datos del caso, la actual política de precios para supermercados no maximizaba la utilidad de la Viña en dicho segmento, generándole de manera sistemática una menor contribución de US\$ 9.500 por cada periodo de análisis.

	ALFA	BETA	GAMA	DELTA	EPSIL		
	50	50	150	150	100		COSTOS FIJOS
	50	50	150	150	100		SUELDOS 5000
	50	50	150	150	100		ARRIENDO 4000
	50	50	150	150	100		GASTOS GENERALES 0
							9000
400	3500	7000	0	7500	0		
300	5000	10000	1500	6000	0		
200	4500	9000	1000	2500	1000		
100	2000	5000	-1500	-3000	0		
	5000	10000	1500	7500	1000	25000	Utilidad con segmentar 16000
	2000	5000	1500	6000	1000	15500	CON POLITICA ACTUAL 6500

(6) ¿Cómo South Andes Wine podría transformar un hobby en un negocio rentable?

El primer aspecto que parece razonable poder incluir en la reflexión de este cuestionamiento, dice relación con intentar responder la pregunta: ¿Dónde desean los socios, dueños y la familia Merino, estar en 10 años más? Cualquier otra reflexión de corte técnico, es infértil sin antes responder este primer cuestionamiento. A este respecto cabe señalar, que hacia fines del año 2015 la empresa South Andes Wine, con el apoyo de una empresa consultora especialista en gestión de negocios, iniciaba un proceso de reflexión estratégico, buscando responder a la pregunta de fondo: ¿deseamos realmente transformar nuestro hobby, en un negocio rentable?

Al 30 de abril de 2016, el trabajo de análisis que incluía el proceso de revisión estratégico de la empresa South Andes Wine, consideraba los siguientes aspectos:

- Definir el proyecto de misión y la visión de South Andes Wine.
- Efectuar un proceso de estructuración basado en el nuevo proyecto.
- Instalar un directorio profesional.
- Definir los objetivos de mediano y largo plazo de la empresa.
- Definir la estrategia de la empresa.