

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Análisis de condiciones para la importación masiva al mercado Colombiano del vino

“Casillero del Diablo leyenda”

Trabajo de grado: Misión empresarial

Diego Sebastián Peñuela González

Sergio Orlando Pedraza Castillo

Bogotá D. C.

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Análisis de condiciones para la importación masiva al mercado Colombiano del vino

“Casillero del Diablo leyenda”

Trabajo de grado: Misión empresarial

Diego Sebastián Peñuela González

Sergio Orlando Pedraza Castillo

Andrés Mariño Arévalo

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D. C.

2018

GLOSARIO

Globalización: Es un proceso económico, tecnológico, político, social y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

Importación: Acción de importar un producto extranjero.

Industria: Actividad económica y técnica que consiste en transformar las materias primas hasta convertirlas en productos adecuados para satisfacer las necesidades del hombre.

Productores: Persona que interviene en la producción de bienes y servicios en la organización del trabajo.

Vino: Bebida alcohólica que se obtiene por fermentación del jugo de la uva.

Viña: Terreno plantado de vides.

Vitivinícola: De la vitivinicultura o relacionado con ella.

RESUMEN

El presente trabajo está basado en la empresa Viña Concha y Toro S.A, la cual orienta la mayoría de su producción de vinos a aquellos conocidos como Premium y superiores. En ese sentido, sus estrategias de marketing están enfocadas al mercado extranjero, especialmente al de los Estados Unidos, Gran Bretaña y Asia. Su estrategia se basa en abarcar diferentes nichos de mercado porque tienen diversos precios para sus vinos, la línea ICON que oscila entre 95 y 135, la ultra Premium desde los 45 a 70 dólares y la línea Premium que tiene un precio promedio de 12 dólares donde se encuentra Casillero del diablo. Sus estrategias son de segmentación y sobre todo de recordación de marca, porque la construcción la hacen a partir de alianzas muy fuertes como equipos de fútbol, patrocinadores de Tour de Francia, de Rugby y de un ATP. Este tipo de estrategia se debe realizar para que en Colombia el consumo de vino no sea visto como una experiencia casual y de consumo esporádico, todo lo contrario, se debe asociar con comida artesanal, experiencias deportivas y un cliente más educado con todo el acceso a la información (Concha y Toro Sitio Web Oficial, 2017).

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es analizar la viabilidad de la importación masiva al mercado Colombiano del vino Casillero del Diablo Leyenda, desarrollado por medio de una metodología simple de investigación, razón por la cual se combinan técnicas de recolección de información derivadas de las metodologías de investigación cualitativa.

En conclusión, se puede afirmar que la elección del modo de entrada depende de la distancia, el tamaño del mercado y la necesidad de control, además se puede pensar que entre más experiencia adquiere una empresa en el mercado, más conocimiento adquiere y más está dispuesto a comprometerse. Los autores sugieren, además, que las empresas deben elegir un modo de entrada que refleje el análisis del potencial de mercado, la capacidad de la empresa y el grado de implicación de comercialización.

Palabras claves: Viña Concha y Toro S.A, vino, importación, Chile.

ABTRACT

The present work is based on the company Viña Concha y Toro S.A, which guides the majority of its wine production to those known as premium and superior. In that sense, their marketing strategies are focused on the foreign market, especially in the United States, Great Britain and Asia. Its strategy is based on covering different market niches because they have different prices for their wines, the ICON line that ranges between 95 and 135, the ultra Premium from 45 to 70 dollars and the Premium line that has an average price of 12 dollars where Casillero del Diablo is located. Their strategies are segmentation and above all brand recall, because the construction is based on very strong alliances such as football teams, sponsors of Tour de France, Rugby and an ATP. This type of strategy must be carried out so that in Colombia the consumption of wine is not seen as a casual experience and sporadic consumption, the opposite should be associated with artisan food, sports experiences and a more educated client with all the access to the information (Concha y Toro Official Website, 2017).

Therefore, the objective of this research is to analyze the positioning of the wine box of the devil legend to determine the viability of its massive import into the Colombian market, developed through a mixed research methodology, which is why harvesting techniques are simple information derived from qualitative research methodologies.

In conclusion, it can be said that the choice of entry mode depends on the distance, the size of the market and the need for control, in addition you can think that the more experience a company acquires in the market, the more knowledge it acquires and the more it is willing to commit. The authors also suggest that companies should choose an entry mode that reflects the analysis of market potential, the capacity of the company and the degree of involvement of marketing.

Keywords: Viña Concha y Toro S.A, wine, import, Chile.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	7
2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN	8
3. OBJETIVOS	9
3.1. General	9
3.2. Específicos	9
4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETIVO DE ESTUDIO	10
4.1. Evolución del Sector	10
4.2. Empresa Concha y Toro.....	13
4.3. Casillero del Diablo Leyenda.....	13
4.4. Visión	14
4.5. Misión	14
4.6. Mercado.....	15
4.7. Procesos y Sistemas	16
4.8. Gobierno Corporativo	16
4.9. Sostenibilidad.....	17
4.10. Estrategias de Marketing.....	18
4.11. Análisis financiero	18

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	23
7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS	24
8. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....	27
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RESUMEN FINANCIERO CONCHA Y TORO 2012 - 2016.....	18
TABLA 2. INCIDENCIA DEL CONSUMO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS SEGÚN EDAD, NIVEL SOCIOECONÓMICO	26

1. INTRODUCCIÓN

La razón de este trabajo de grado es analizar las condiciones para la importación masiva al mercado Colombiano del vino “Casillero del Diablo leyenda”, realizando una comparación con el mercado Chileno y analizando los posibles métodos de entrada, para esto se hará una revisión literaria del tema y una comparación a la misión realizada en Chile, utilizando el método de trabajo de recolección de datos.

El proceso de globalización trae consigo la apertura de los mercados, hace que las empresas y las organizaciones en general que realizan operaciones donde estén involucrados recursos económicos, se tengan que enfrentar al reto de mejorar sus niveles de competitividad con el fin de permanecer en el mercado tan agresivo y cambiante, realidad de la cual no se escapa el mercado colombiano del vino.

Colombia ha mostrado un crecimiento en el consumo de vino como lo muestra el informe Wine Intelligence (2016), lo que lo hace un país atractivo para fortalecer futuras relaciones económicas en este mercado, ayudando los diferentes tratados de libre comercio con los que cuenta el país.

Primero que todo se debe ahondará en su historia porque fue un factor clave en las estrategias de marketing de Vino Casillero del Diablo Leyenda, contextualizando todo el sistema que conlleva a que este vino sea uno de los preferidos en el exterior y cómo se puede convertir en uno de los más apetecidos en Colombia.

2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN

La misión empresarial que se realizó en Argentina y Chile tuvo como finalidad ampliar los conocimientos en un mercado específico como es el del vino y aportarnos la mejor idea para analizar y buscar el mejor método de asesorar todo el proceso de importación y consolidación de uno de los mejores vinos chilenos; para esto se debe ahondar en su historia porque fue un factor clave en las estrategias de marketing de Vino Casillero del Diablo Leyenda. Se analizará todo el sistema que conlleva a que este vino sea uno de los preferidos en el exterior y como se puede convertir en uno de los más apetecidos en Colombia.

Es una fuerte motivación para el equipo trabajar en este tipo de estudio y proponer la misión de consolidar este vino en el mercado colombiano tanto por su tradición como por su exquisito gusto y experiencia de consumo. La investigación comienza desde las Bodegas en el valle de Maipo, Viña Concha Y Toro, como es todo su proceso y propuesta de valor para así replicar el proceso adaptado al mercado colombiano y exhibirlo en las estanterías de los diferentes distribuidores en las condiciones que se lo merece un producto de calidad, que tiene más allá de su nombre, una historia y es reconocido como uno de los dos más admirados del mundo (Concha y Toro, 2014).

De manera clara y concisa se debe saber qué es el casillero del diablo y por qué ha tenido tanta repercusión a nivel mundial. Como administradores, el área de conocimiento que se aplicará será la comercial, donde se involucran todos los procesos de negociación, teniendo en cuenta los factores culturales y las razones de importación al mercado Colombiano.

3. OBJETIVOS

3.1. General

Analizar las condiciones para la importación masiva al mercado Colombiano del vino Casillero del Diablo leyenda.

3.2. Específicos

- Analizar las condiciones actuales del mercado Colombiano que inciden en el proceso de posicionamiento de nuevas empresas.
- Realizar una comparación entre el mercado Colombiano y el mercado Chileno determinando similitudes y diferencias entre ambos mercados.
- Investigar posibles métodos de entrada al mercado Colombiano comparando la literatura que apoye el caso y la observación directa de la misión empresarial.

4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETIVO DE ESTUDIO

4.1. Evolución del Sector

De acuerdo con Visser y Langen (2015), la industria del vino en Chile logra crecer y evolucionar a partir de la década del noventa, época en la cual las exportaciones logran un crecimiento de 140 millones de Dólares, llegando en el año 2003 a una cifra de 670 millones de Dólares. Desde el 2003 se produjo un estancamiento que se ha venido superando a partir del año 2012.

De acuerdo con Portafolio (2012) Colombia se está convirtiendo en un mercado atractivo para el vino de productores en el mundo debido al continuo crecimiento del consumo de este producto. Así mismo, según ProColombia (2014) los indicadores económicos (como el PIB per cápita), la evolución del mercado y su comercio internacional contribuyen a la imagen de un mercado establecido en Colombia, convirtiéndolo en uno de los mercados más seguros para invertir en América Latina. Además, Casillero del Diablo es reconocido mundialmente y podría ser un buen momento para ingresar de manera definitiva y posicionarse estratégicamente en el mercado colombiano (ProColombia, 2014).

Ahora bien, Mientras que Colombia es tradicionalmente una nación de bebedores de cerveza, en la última década, el mercado del vino de Colombia ha mostrado un crecimiento prometedor (Portafolio, 2012). En ese sentido un informe de Wine Intelligence (2016) muestra que el consumo per cápita ha aumentado un 3% anual desde 2011, y ahora asciende a 0,5 litros por cabeza. Este es particularmente el caso en las áreas urbanas donde, gracias a la floreciente economía del país, una floreciente clase media tiene mayores ingresos disponibles para gastar en artículos de lujo como el vino. El consumo de vino en Colombia ha aumentado los últimos 5 años, donde según

(Euromonitor, 2017), entre 2011 y 2016 el mercado tuvo un crecimiento del 47% entre los países consumidores mas cercanos (Países de Centro América y Sur América), como lo deja en claro los promedios per cápita de la región. Colombia se encuentra en la sexta posición con un consumo de 24,6 millones de litros al año, por debajo de Argentina quien lidera la lista con un consumo de 982 millones de litros, de Brasil con 341 millones de litros, de Chile con 258 millones de litros, de México con 99,6 millones de litros, de Uruguay con 65,5 millones de litro y Perú con 56,2 millones de litros. Lo que nos muestra la brecha en el consumo en la que se encuentra Colombia y las oportunidades de crecimiento para el sector en el país.

Los acuerdos de libre comercio han ayudado a ampliar la gama de vinos disponibles y han llevado a un aumento en el número de vinos importados en el mercado colombiano. “Los litros importados crecieron a razón de un 8% anual en promedio y los dólares aumentaron un 12% anual. Los mayores incrementos fueron aquellos registrados entre 2003-2005 y luego entre 2011-2012, alcanzando tasas del 33% de aumento anual en valor” (Gennari y Estrella, 2015, ¶4)

Los vinos chilenos dominan el mercado en Colombia, representando el 60% de las importaciones de vinos aún ligeros. Y la gran mayoría de los colombianos (90%) conocen a Chile como nación productora de vino. Además, Chile tiene la mayor conversión de conocimiento a la compra de cualquier país productor de vino; El 77% de los bebedores han bebido vino chileno en los últimos seis meses (Santoya, 2013).

Las marcas también juegan un papel importante en el comportamiento de compra en Colombia, con el 83% de los consumidores de vino diciendo que era importante para ellos beber una marca de vinos que conocían. Según la asociación Colombiana de importadores de vinos y licores (Acodil) se importaron 1.8 millones de las cuales 100.000 cajas equivalentes a 900.000 litros, Gato Negro de la viña San Pedro, corresponden a la marca más vendida en territorio nacional. Frontera y Casillero del Diablo son otras preferidas que hacen parte del top tres (Ramírez, 2016).

Ahora bien, por una parte, los productores de vino chileno necesitan exportar parte de su producción como estrategia para contrarrestar la disminución del consumo de vino en el mercado local. Explorar e ingresar a un nuevo mercado es una decisión bastante compleja, incluso para las

empresas que tienen una experiencia madura en el comercio internacional. La compensación entre costos y beneficios es más difícil cuando una empresa ingresa a un país que ofrece un producto que no se consume comúnmente, y en su lugar este producto se considera como un producto de lujo en ese nuevo mercado (Gennari, et al, 2015).

Lo mismo se aplica a los productores de vino chilenos que exportan al mercado de Colombia. En ausencia de un rol cultural asociado con el consumo de este producto, los gerentes del nuevo producto y la marca que ingresan a este nuevo mercado necesitan desarrollar sus campañas de comunicación para abordar no solo el conocimiento sino también para "educar" y sensibilizar al consumidor potencial para consumir este producto (Gennari, et al, 2015).

Algunos factores relacionados con el comportamiento del consumidor son bastante importantes, incluidas las eventuales barreras en términos de intensidad de la competencia, así como la distribución y las regulaciones gubernamentales (Gennari, et al, 2015).

Por otra parte, entrar en un nuevo mercado está motivado por el aumento del consumo de vino en el mercado colombiano. Según Pérez (2013), los colombianos solían consumir 0,9 litros de vino por año en 2007, mientras que consumieron 2,4 litros en 2012, lo que representa un aumento en el consumo de vino del 61%. Además, la relación comercial entre estos dos países, Chile y Colombia, ha ido mejorando a lo largo de los años (Pérez, 2013).

Colombia muestra una balanza comercial positiva con Chile durante los últimos años. En cuanto a Chile, más de 20 empresas Chilenas están establecidas en el mercado colombiano. Sin embargo, la industria del vino enfrenta algunos desafíos en el mercado colombiano: la falta de información sobre la historia del vino y la cultura del consumo de vino, así como la burocracia y las restricciones de entrada al mercado (Chacón, 2012).

Es importante comprender los conceptos clave del proceso de selección del mercado internacional para analizar el atractivo del mercado colombiano para los productores y exportadores de vino chilenos, entre ellos Viña Concha y Toro S.A.

La revisión de la literatura se centra en el proceso de selección del mercado internacional y todos los demás conceptos relacionados con este proceso. Los conceptos discutidos en esta revisión de la literatura se eligieron en función de su proximidad a la realidad de este trabajo.

4.2. Empresa Concha y Toro

El vino Casillero del Diablo es producido por Viña Concha y Toro empresa fundada en el año de 1883, con más de 100 años de experiencia y toda una trayectoria de reconocimiento por su altísima calidad, llegando a ser una de las más reconocidas a nivel mundial, a tal punto de ser reconocida durante 3 años consecutivos como “La Marca de Vinos Más Admirada del Mundo”, lo cual confirma el gran trabajo que las distintas generaciones han desarrollado en torno a ella (Concha y toro, 2017).

Hoy, Viña Concha y Toro S. A., cuenta con más de 9.000 hectáreas distribuidas en 51 viñedos en el territorio nacional, ubicados entre el Valle del Limarí y del Maule. Además, en el extranjero, la viña mantiene 1.154 hectáreas en Mendoza y 464 en California, convirtiéndola en la viña más importante en cuanto a territorio en el mundo. La compañía lleva su vino a 147 diferentes países del mundo y todas sus políticas ahora están encaminadas al tema sostenible, ello gracias a contar un directorio y grupo de administradores conscientes y competentes (Concha y Toro, 2017).

4.3. Casillero del Diablo Leyenda

Las cepas de las cuales se produce este vino crecen en los suelos pedregosos del Block 22 en el valle de Maipo. Su elaboración es toda una obra artesanal pues se trabaja a mano, y luego es guardado en barricas de roble francés por 20 meses. Este vino refleja la inigualable calidad de uno de los más reconocidos terroirs para la creación de Cabernet Sauvignon en el mundo. (Concha y Toro, 2017).

De acuerdo con Concha y Toro (2017), su visión y misión consisten en:

4.4. Visión

Viña Concha y Toro aspira ser una marca global que lidere la industria vitivinícola mundial (Concha y Toro, 2017, ¶2).

4.5. Misión

- Para que Viña Concha y Toro alcance su visión, la viña se compromete con acciones concretas: (Concha y Toro, 2017, ¶3).
- Producir vinos cuyos estándares de calidad sean los más altos de la industria internacional (Concha y Toro, 2017, ¶4).
- Entregar productos seguros a nuestros consumidores, manteniendo y vigilando los sistemas de inocuidad de los productos que se elaboran y cumpliendo con los requisitos legales en Chile y en los mercados hacia los cuales exportamos (Concha y Toro, 2017, ¶5).
- Entender las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, esforzándonos permanentemente por cumplir y superar lealmente sus expectativas (Concha y Toro, 2017, ¶6).
- Conducir y mejorar continuamente las relaciones comerciales con nuestros clientes, productores y proveedores, así como sus operaciones y sistemas en todas las etapas de elaboración, distribución y venta (Concha y Toro, 2017, ¶7).
- Crear y promover una relación saludable con el consumo de vino, el cual se basa en el consumo consciente y responsable, moderado y restringido en los casos en que éste represente un riesgo para la salud personal o del resto de la sociedad (Concha y Toro, 2017, ¶8).

- Trabajar con un especial cuidado y respeto al medio ambiente, con un manejo sustentable de sus recursos y de manera socialmente equitativa con nuestros trabajadores y la comunidad a la cual pertenecemos (Concha y Toro, 2017, ¶9).
- Brindar oportunidades laborales a nuestros trabajadores actuales y potenciales, sin discriminación y en igualdad de condiciones (Concha y Toro, 2017, ¶10).
- Promover el compromiso de los trabajadores en un ambiente constructivo y aportar a su desarrollo profesional a través de la capacitación, incentivando el aprendizaje de conocimientos y habilidades orientadas a maximizar su desempeño (Concha y Toro, 2017, ¶11).
- Fomentar y mantener un lugar de trabajo inspirador, enriquecedor y gratificante para cada trabajador de Viña Concha y Toro, potenciando el desarrollo profesional y protegiendo la salud e integridad física, en un ambiente seguro (Concha y Toro, 2017, ¶12).

4.6. Mercado

De acuerdo con Viña Concha y Toro (2015) la empresa orienta la mayoría de su producción de vinos a aquellos conocidos como Premium y superiores. En ese sentido, sus estrategias de marketing están enfocadas al mercado extranjero, especialmente al de los Estados Unidos, Gran Bretaña y Asia. Según la información financiera de la empresa, el 70% de las ventas se dan por operaciones de exportación, logrando cubrir más de 105 naciones alrededor del mundo.

Por otra parte, según la organización Vinos de Chile (2017), Viña Concha y Toro S. A. Tiene una participación en el consumo interno del 32%, lo cual la posiciona como una empresa líder en la industria vitivinícola del país austral.

4.7. Procesos y Sistemas

Según Concha y Toro (2012), debido a la alta demanda de su vino, ha sido necesaria la creación de viñas filiales (Cono Sur, Palo alto, Canepa, Maipa, Maycas del Limari, Trivento bodegas y Fetzer) algunas enfocadas en vinos de reserva, otras en vinos de categoría Premium, pero cumpliendo con las características para que toda la cadena sea completa.

Además, Viña Concha y Toro (2012) presenta dentro de su informe que tiene presencia física en tres países Chile, Argentina y Estados Unidos. Cuenta con 12 centros de distribución y dos oficinas de comercialización. Su plantación es de 10804 hectáreas y vende anualmente 34 millones de cajas. Sus procesos de innovación son marcados por lo que en 2010 inauguraron un centro de investigación para la mejora de sus productos ubicado en la provincia de Maule.

Viña Concha y Toro (2015) muestra que su estrategia se ha basado en la integración vertical de cada uno de los procesos, desde la siembra de la uva, las cavas, desarrollo y tecnología en temas de nuevas presentaciones y optimización, luego las alianzas a nivel mundial, tener distribución a 147 países. Esta estrategia facilita el control de la calidad, una mejora notable en la trazabilidad de la información.

Concha y Toro (2017) presenta su modelo de negocio basado en los siguientes pilares:

- Excelencia productiva
- Construcción de marca
- Alcance global
- Desarrollo sustentable
- Innovación

4.8. Gobierno Corporativo

De acuerdo con Concha y Toro (2016) su éxito se debe a que todo el directorio está compuesto por profesionales con varios años de experiencia en el mercado. Tienen un grupo de control o de

auditores que tienen cerca del 42% de participación de la compañía, son las personas con mayor conocimiento y los que proponen las estrategias de largo plazo. Como políticas tienen diferentes mecanismos que les permiten hacer valer las decisiones de forma honesta y transparente, como un protocolo de transacciones relacionadas, su código de gobierno corporativo y tienen política de contratación de asesores.

Así mismo, según Concha y Toro (2016) los accionistas por orden de importancia son:

- Inversiones Totihue S.A. con el 11,73%
- Banco de Chile por cuentas de extranjeros con el 11,46%
- Rentas Santa Bárbara S.A. con el 11,42%
- Banco ITAU con el 4,61%
- Inversiones QUIVOLGO S.A. con el 4,38%

4.9. Sostenibilidad

Según informe Corporativo, Concha y Toro (2016) es una empresa líder en temas de agricultura sustentable, proyectos amigables, contando con certificaciones como ISO 9001 y 14001, las cuales le dan todo el respaldo a los procesos. Así mismo, la filial del Cono Sur se ha enfocado en la producción y manejo orgánico de sus viñedos. La empresa está dentro del Dow Jones Sustainability Index, y cuenta con drones y una aplicación para tener control de seguridad, luz y otras condiciones de sus viñedos. El 100% de los residuos orgánicos son reciclados y/o reutilizados. Se cuenta con hectáreas para la conservación del recurso hídrico y protección de bosques, además de sistemas de riego por goteo. Una de las metas de sostenibilidad corporativa es reducir el 10% el consumo de agua por copa de vino producida. Se utilizan diferentes pilares para evaluar el comportamiento a nivel global, tales como: medio ambiente, abastecimiento, producto, cliente, personas y sociedad (Concha y Toro, 2016).

4.10. Estrategias de Marketing

Viña Concha y Toro (2016) en su presentación corporativa afirma que basa su estrategia en abarcar diferentes nichos de mercado porque tienen diversos precios para sus vinos, la línea ICON que oscila entre 95 y 135, la ultra Premium desde los 45 a 70 dólares y la línea Premium que tiene un precio promedio de 12 dólares donde se encuentra Casillero del diablo. Sus estrategias son de segmentación y sobre todo de recordación de marca, porque la construcción la hacen a partir de alianzas muy fuertes como equipos de fútbol, patrocinadores de Tour de Francia, de Rugby y de un ATP. Cada vino va dirigido a un segmento y por ello escogen el mejor evento deportivo donde sea acorde con el mensaje, ya sea de amigos, de elegancia o de un trago casual.

4.11. Análisis financiero

De acuerdo con la presentación de la Memoria Anual Concha y Toro (2016) presenta que el crecimiento de sus ventas año a año ha sido de un 11% en promedio desde el 2010. En los últimos años los países asiáticos han empezado a representar parte importante de su distribución sobre todo porque allí venden cinco millones de cajas de Casillero Del Diablo.

Tabla 1. Resumen Financiero Concha y Toro 2012 - 2016.

Cifras Consolidadas en Millones de Pesos Chilenos	2012	2013	2014	2015	2016
Estado de Resultado por Función					
Ingresos	448.250	475.6	583.31	636.1	658.
Ganancia Bruta	145.287	164.2	223.18	244.6	246.
Resultado Operacional (1)	36.164	36.21	63.010	71.02	70.1
EBITDA (2)	53.852	54.97	83.425	93.43	92.7
Ganancia Neta de la Controladora	30.022	33.17 4	43.051	49.79 7	47.9 31
Como Porcentaje de los Ingresos					
Ganancia Bruta	32,4%	34,5%	38,3%	38,5%	37,4

Margen Operacional	8,1%	7,6%	10,8%	11,2%	10,7
Margen EBITDA	12,0%	11,6%	14,3%	14,7%	14,1
Ganancia Neta	6,7%	7,0%	7,4%	7,8%	7,3 %
Balance					
Total Activos	856.113	849.8	918.01	982.6	1.01
Total Pasivos	431.663	419.7	475.03	528.3	498.
Total Patrimonio	424.450	430.0	442.98	454.3	517.
Deuda Financiera Neta (3)	208.323	225.2	216.62	205.5	191.
Rentabilidad Activos (4)	3,7%	3,9%	4,9%	5,2%	4,9
Rentabilidad Patrimonio (5)	7,3%	7,8%	9,9%	11,1%	9,6
ROIC (6)	5,6%	6,1%	7,3%	8,1%	7,3
Deuda Financiera	49,1%	52,4%	48,9%	45,2%	37,1
Ganancia por Acción (\$)	40,19	44,41	57,63	66,63	64,1
Precio Acción al 31 de diciembre (\$)	932,6	986,5	1.186,7	1.061,5	1.074,9
Volumen por Origen (7) (miles de cajas 9 litros)					
Chile:					
Mercado Externo	19.055	19.193	21.512	21.917	23.040
Mercado Doméstico	6.748	6.575	6.965	7.309	7.85
Argentina:					
Mercado Externo	1.506	1.759	1.637	2.016	2.00
Mercado Doméstico	754	551	559	601	803
Estados Unidos:					
Mercado Doméstico & Externo	2.486	2.601	2.517	2.488	2.51
(1) Resultado operacional = Ganancia bruta - Costos de distribución - Gastos de administración + Otros ingresos - Otros gastos.					
(2) EBITDA = Ganancia bruta - Costos de distribución - Gastos de administración + Otros					

Fuente: (Concha y Toro, 2016, ¶8)

Según la Memoria Anual Concha y Toro (2016), en el año 2016 se presentó una evolución disímil en cuanto a resultados. La primera mitad estuvo marcada por condiciones externas

favorables, periodo en el que hubo un crecimiento a tasas de doble dígito en ventas y utilidad. En tanto, el segundo semestre estuvo impactado negativamente por los menores resultados de Reino Unido, con la fuerte devaluación de la libra tras el Brexit del Reino Unido y un aumento del costo de la materia prima asociado a la menor vendimia 2016.

En este escenario, las ventas consolidadas del holding Viña Concha y Toro alcanzaron \$658.448 millones con un crecimiento de 3,5% respecto de 2015. Este resultado se explica por el aumento del 5,5% en los volúmenes comercializados, lo que fue parcialmente contrarrestado por el impacto negativo del tipo de cambio, principalmente de la libra (Concha y Toro, 2016).

Las ventas en volumen en los mercados externos aumentaron en 5%, impulsadas por el dinamismo que presentó Asia -donde el incremento fue del 16%- y América Latina, con un avance de 8,7%. Europa, zona que representa un 34,4% del volumen de la compañía, creció un 1,7% en un escenario complejo para Reino Unido, debido a los impactos cambiarios y ajustes de precios en la segunda mitad del año (Concha y Toro, 2016).

Por su parte, el mercado de Chile mostró un positivo resultado con un alza del 5% en volumen, impulsado por la venta de vinos de mayor valor. En línea con la orientación estratégica de la compañía, los esfuerzos se han orientado a las marcas foco con un trabajo comercial que ha buscado ganar distribución y ampliar sus canales. Esto quedó reflejado en el mayor crecimiento de la categoría premium y superiores, con un 7,7% en 2016. Destacan por su buen performance las marcas foco Casillero del Diablo, Cono Sur, Trivento y Bonterra (Concha y Toro, 2016).

Un positivo desempeño mostraron las filiales extranjeras. Fetzer Vineyards creció un 5% en cuanto a volumen impulsado por su línea Fetzer, la línea orgánica Bonterra y su innovador Zinfandel 1,000 Stories. Por su parte, Trivento en Argentina mostró un incremento de 11,3% en volumen. Un efecto positivo ha generado el libre comportamiento del peso argentino con respecto al dólar, permitiéndole ganar competitividad a las ventas en los mercados de exportación (Concha y Toro, 2016).

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Si bien Colombia no fue considerada como una nación atractiva para la inversión extranjera en el pasado debido a conflictos internos que perduraron por más de 60 años, los promotores de Colombia y el aumento de la inversión extranjera muestran la otra parte del país, ofreciendo nuevas oportunidades de inversión en este mercado. Por esa razón, este trabajo considera a Colombia como un mercado con grandes oportunidades (Gennari, et al, 2015).

Bradley (2005) desarrolla dos enfoques importantes (enfoque oportunista y sistemático) que influyen en el proceso de selección del mercado internacional. Según Bradley (2005), el proceso de selección del mercado internacional debe realizarse con cuidado, porque este proceso influye en el éxito (o no) de la empresa en el mercado elegido. La elección incorrecta del mercado ocasiona dos tipos de costos: el costo del intento fallido de ingresar al mercado equivocado y el costo de perder la oportunidad de ingresar donde el producto podría haber tenido éxito.

Por otra parte, Manifie y West (1998), afirman que varios estudios confirman que muchas empresas han experimentado dificultades para ingresar a mercados extranjeros debido a la diferencia en cultura, leyes y regulaciones, idiomas hablados y estructura organizacional. También identificaron algunos de los factores que influyen en la accesibilidad, como la estabilidad política, el control gubernamental y las diferencias culturales. Sobre dicha base, los autores desarrollaron un modelo, cuya principal propuesta es ayudar a las pequeñas empresas a centrarse en las mejores oportunidades.

Así mismo, según Sakarya (2006), existen dos conceptos clave que influyen y limitan el proceso de selección de mercado: distancia psíquica, que representa la falta de conocimiento e información que aumenta la incertidumbre de emprender negocios en el extranjero y los costos de coordinación y aprendizaje a través de la experiencia. Por lo tanto, las empresas están influenciadas para preferir nuevos mercados con sistemas económicos, culturales y políticos similares (Sakarya, 2006).

Sin embargo, esta tendencia está disminuyendo debido al desarrollo en el servicio, la tecnología y los recursos humanos con experiencia internacional. En consecuencia, el tamaño del mercado específico del producto, la disponibilidad y costo de los factores de producción, el nivel de desarrollo económico y el entorno del país, la distancia, la competencia, el dominio de la información y el conocimiento del mercado son los conceptos clave para la selección del mercado (Sakarya, 2006).

Bradley (2005), afirma que las organizaciones exitosas tienden a crear una cartera de mercados, agrupando los mercados según su similitud, siendo necesario un enfoque multicriterio para seleccionar, identificar y seleccionar posibles mercados internacionales.

Bradley (2005) plantea que se pueden usar dos mecanismos para seleccionar un mercado internacional. Estas dos mecánicas permiten identificar oportunidades en el mercado pero de dos maneras diferentes. La primera forma consiste en una situación casual y se llama selección oportunista de mercado internacional. Este enfoque estimula a las empresas a ingresar al mercado, demostrando que al hacerlo, la empresa puede obtener el máximo de ingresos. La segunda forma consiste en identificar las oportunidades a través de una comparación sistemática de los mercados prospectivos. Este enfoque se llama Selección sistemática del mercado internacional. Sin embargo, Bradley (2005), afirma que las empresas con frecuencia deciden utilizar sistemas oportunistas, lo que implica algunos factores y evaluaciones sistemáticos.

Ahora bien, existen múltiples razones que influyen en la decisión de invertir en un mercado extranjero. Por un lado, según Pervez y Philip, (2006), el principal impulsor de la internacionalización es el crecimiento de la empresa. Por otro lado, las motivaciones se perciben como un compromiso con el éxito de cualquier empresa. Esta motivación debe ser realista y tener la responsabilidad de llevar en otro nivel el desempeño de la empresa. Como la decisión de cualquier empresa de ir al extranjero debería estar influenciada por una combinación de razones y motivaciones proactivas, que en sí mismas son las razones internas que hacen que la empresa desee invertir en un mercado extranjero. Eso significa que las empresas proactivas deciden internacionalizarse porque lo desean (Pervez y Philip, 2006).

Sin embargo, los autores también sugieren que las motivaciones pueden cambiar. A medida que una empresa se convierte en una multinacional, sus motivaciones pueden ser el posicionamiento de la empresa en el mercado global al mejorar la eficiencia de la empresa o acceder a nuevas fuentes de ventaja competitiva. Otras investigaciones, como la de Franco (2008) apoyan la idea de que las motivaciones cambian a medida que pasa el tiempo debido a la estructura de la empresa y las características del mercado interno donde la empresa invierte.

Para concluir, cualquiera que sea la razón por la cual una empresa decide internacionalizarse, las motivaciones son el núcleo de la decisión de cualquier empresa de ser internacional y la inversión extranjera es solo una de las muchas alternativas para capitalizar las oportunidades que ofrece un mercado extranjero

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En esta sección se exponen los elementos de la metodología de la investigación que se ha construido para el presente trabajo.

El trabajo que se presenta responde a una metodología cualitativa de investigación, que muestra una naturaleza profunda de diferentes realidades, a comportamientos cambiantes, que se centra en la recolección de información para alcanzar los objetivos y solucionar una problemática. (Martínez, M. 2006).

Para la recolección cualitativa de la información se utilizan una técnica, la cual se relacionan a continuación:

Entrevista de respuesta abierta: Según la misión académica que se realizó a la Viña Concha y Toro, se realizó una recolección de material de tipo entrevista a la coordinadora de punto, que será nuestro actor clave dentro del viñedo, relacionándonos con temas clave del Vino Casillero del

Diablo, la cual se confrontó con experiencias más exitosas a otros países de características similares.

Los métodos para el análisis de información en una investigación cualitativa se centra primero que todo en la recolección de información, segundo en capturar y transcribir la información y por último realizar un muestreo de la información que consiste en analizar la información y seleccionar las partes que se asocian a nuestra unidad de estudio.

7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS

Antes de elegir el modo de entrada correcto en un mercado extranjero, es necesario identificar algunos factores que influyen en esta decisión, tales como los factores externos como el crecimiento del mercado, la consolidación del mercado y la fragmentación de la cadena de valor. Así mismo, de acuerdo con la teoría analizada de manera preliminar se puede argumentar que la elección del modo de entrada depende de la distancia, el tamaño del mercado y la necesidad de control, además se puede pensar que entre más experiencia adquiere una empresa en el mercado, más conocimiento adquiere y más está dispuesto a comprometerse. Los autores como Bradley (2005) sugieren, además, que las empresas deben elegir un modo de entrada que refleje el análisis del potencial de mercado, la capacidad de la empresa y el grado de implicación de comercialización.

Teniendo en cuenta los conceptos desarrollados anteriormente, selección de mercado internacional, motivaciones para internacionalizar y modo de entrada al mercado, se propone en este trabajo que el mercado colombiano puede percibirse como un mercado oportunista debido a las oportunidades que el mercado ofrece a la industria del vino en este momento, como lo demuestra el crecimiento del 40% que desde el año 2011-2017 se ha venido desarrollando en la industria (Euromonitor 2017). Además, el mercado colombiano no es reconocido como un mercado que consume vino y, como tal, no puede pretender ser un mercado atractivo para esta industria. Sin embargo, los cambios positivos que la industria vinícola tuvo en ese país en los

últimos años lo convierten en una oportunidad atractiva de inversión para los productores de vino en el mundo

Analizando la razón por la cual una empresa decide invertir en un mercado extranjero, se puede argumentar a partir de Bradley (2005) que las motivaciones proactivas son fundamentales para la toma de este tipo de decisiones. Una de esas motivaciones para Concha y Toro S. A. según la entrevista recolectada de la visita en la misión empresarial, puede ser que a diferencia de otros vinos tintos y blancos, el vino Casillero del Diablo se produce única y exclusivamente en territorio chileno, debido a su forma tradicional de producción. Sin embargo, esta no es la única razón. La decisión de Concha y Toro S. A. de invertir en un mercado extranjero puede verse influida por las necesidades de la empresa en ese momento y los objetivos que la empresa desea alcanzar.

Siguiendo el enfoque metodológico cualitativo elegido para evaluar las propuestas sugeridas por este trabajo, la recolección de datos se realizará mediante una entrevista a un representante en el Viñedo Concha y toro, que es el productor del vino Casillero del diablo.

Según representante del Viñedo Concha y Toro el 70% de las ventas de este vino se dan gracias a las exportaciones, el cual tiene gran acogida en países como Gran Bretaña, Estados Unidos y Asia. Complementa que últimos 5 años las exportaciones del Vino Casillero han subido considerablemente y por lo que importadoras vinícolas Colombianas se están interesando en el tema.

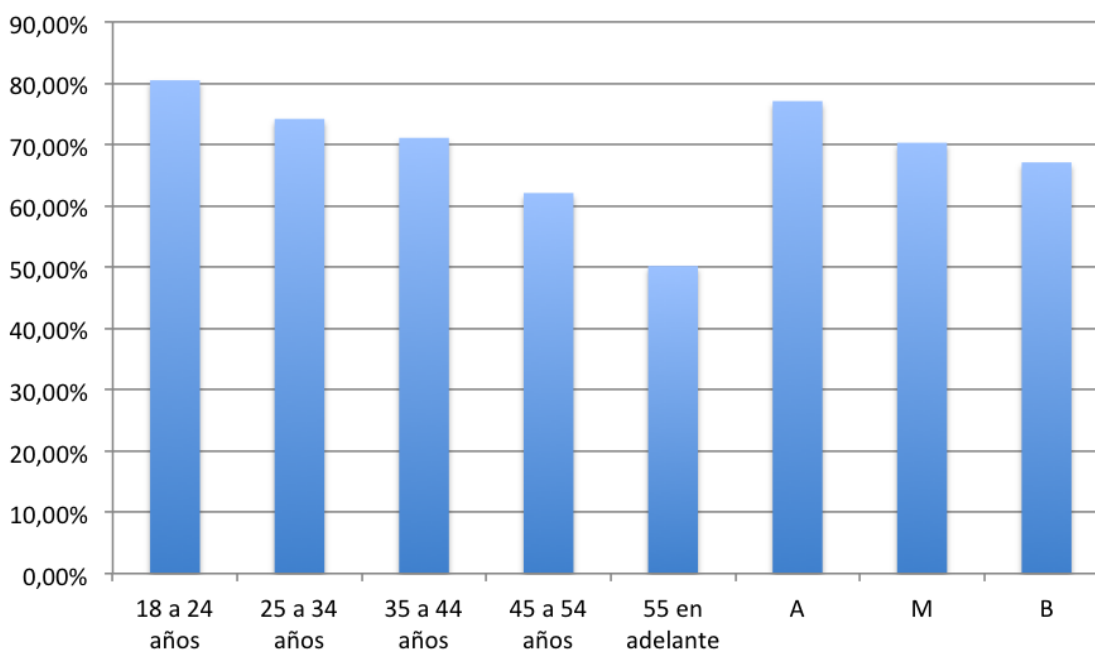
Como muestra de ello, muchas empresas que tienen negocios o están exportando vinos hoy en día, muestran un balance positivo en sus negocios en Colombia y tienen el objetivo de expandir sus negocios a diferentes ciudades dentro de este país (ProColombia, 2014) En ese sentido, Colombia es percibida como un mercado interesante para invertir (ProColombia, 2014).

En cuanto a las condiciones del mercado colombiano podemos observar que en el segmento de las bebidas alcohólicas la cerveza sigue liderando con el 30% del consumo total, lo siguen el mercado del aguardiente con un 23% y el del ron con un 19%, en cuanto al mercado del vino se encuentra en un 7%, con crecimiento creciente a pesar de aumentar los impuestos para las bebidas

alcohólicas (Dinero, 2017). El índice de consumo se refleja en una botella de vino por persona al año, lo que refleja una vez más el potencial de crecimiento con el que cuenta el sector.

El perfil del consumidor de bebidas alcohólicas varía según la edad, el nivel educativo y el estrato socioeconómico y se ve reflejado de la siguiente manera (Gennarri, 2015):

Tabla 2. Incidencia del consumo de bebidas alcohólicas según edad, nivel socioeconómico



A: Nivel socioeconómico alto/ M: Nivel socioeconómico medio/ B: Nivel socioeconómico bajo

Fuente: EPCA 2012, Colombia, Carlos Sojo, FLACSO Costa Rica

El consumidor de vino promedio tiene entre 35 a 55 años y posee un nivel socioeconómico elevado. Lo cual se relaciona con el segmento de mercado al cual el vino Casillo del Diablo leyenda se identifica, siendo la misión de este ser un vino de la más alta calidad, cumpliendo los estándares de la industria (Concha y Toro, 2017).

De acuerdo con Viña Concha y Toro (2017) la empresa orienta la mayoría de su producción de vinos a aquellos conocidos como Premium y superiores, siendo Casillero del Diablo uno de ellos, este guarda una estrecha relación con el perfil del consumidor colombiano de vino.

En este sentido podremos aseverar la viabilidad de una importación del vino casillero de diablo leyenda, teniendo este gran acogida en diferentes mercados internacionales, teniendo un crecimiento en sus exportaciones año tras año y según lo anterior en el mercado Colombiano muestra gran atractivo para el mercado del vino se encuentra en expansión.

8. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

Este trabajo pretende demostrar que para la industria del vino a nivel mundial y especialmente chilena, el mercado colombiano es un mercado que demuestra alto potencial para el ingreso de nuevas marcas de vino. Colombia cuenta con un mercado dinámico que se encuentra en un crecimiento ascendente en el consumo vino, demostrando que es uno de los mercado más estables en América Latina para los inversores, brindando muchas oportunidades para el desarrollo de nuevas ideas y negocios productivos.

Es un mercado que debe ingresarse con estrategias únicas para involucrar al consumidor como las que la empresa Concha y Toro realiza para el posicionamiento de sus productos. Además, las grandes empresas chilenas están apostando por Colombia, lo que refleja un entorno familiar saludable para los chilenos que desean invertir en este país. Se puede decir que en la actualidad, Colombia y Chile están en el mejor momento de sus relaciones bilaterales, por lo que es una valiosa oportunidad para analizar más a fondo estos dos mercados.

Se puede observar que según el perfil del consumidor colombiano para las bebidas alcohólicas, específicamente el vino se relaciona estrechamente a las que la empresa Concha y Toro con su vino Casillero del Diablo apunta, por lo que el mercado colombiano sería de gran atractivo para la

importación masiva de este producto conjunto con las estrategias de marketing que la empresa desarrolla.

Así mismo, este trabajo puede ser el punto de partida para una gran investigación de la industria del vino en el mercado colombiano, ya que contiene valiosos datos primarios y secundarios de expertos sobre el tema.

Por otra parte, este trabajo también adaptó a la realidad Colombo - Chilena un modelo teórico propuesto por el profesor Bradley (2005) para seleccionar un mercado internacional. El concepto de enfoque oportunista se implementará en este estudio y el mercado colombiano se puede llegar a considerar como un mercado oportunista.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Be Chile (2017). Viña Concha y Toro: Vino, Leyenda y Tradición. Recuperado de <http://bechile.cl/vina-concha-y-toro/>

Bradley, F. (2005). *International marketing strategy*, 5th edition. Londres. Recuperado de: <https://www.download-geek.com/download/book/International+Marketing+Strategy+%285th+Edition%29.html?aff.id=9325&aff.subid=6703>

Concha y Toro (2014) Casillero del Diablo es elegida entre las “Marcas de vino más Admiradas del Mundo”. Recuperado de <http://www.conchaytoro.com/sala-de-prensa/concha-y-toro-world/casillero-del-diablo-es-elegida-entre-las-marcas-de-vino-mas-admiradas-del-mundo/>

Concha y Toro (2016). Presentación Corporativa. Recuperad de https://www.conchaytoro.com/wp-content/uploads/2014/05/Corporate-Ppt_ESP_-_sept-2016-1.pdf

Concha y Toro (2016). Memoria Anual. Recuperado de <https://www.conchaytoro.com/wp-content/uploads/2017/05/MEMORIA-2016-23-MAYO.pdf>

Concha y Toro (2016). Quienes Somos. Sitio Web Oficial. Recuperado de: http://www.conchaytoro.com/?lang=es_es

Concha y Toro (2016) Reporte de sustentabilidad, Recuperado de <https://www.conchaytoro.com/wp-content/uploads/2017/07/Reporte-de-Sustentabilidad-2016-Vi%C3%B1a-Concha-y-Toro.pdf>

Concha y Toro (2017). Quienes Somos. Recuperado de <https://www.conchaytoro.com/concha-y-toro-holding/quienes-somos/>

Concha y Toro (2017). Casillero del Diablo: Leyenda. Recuperado de <http://www.casilleroeldiablo.com/vinos/leyenda>

Concha y Toro (2017). Visión. Recuperado de <https://www.conchaytoro.com/concha-y-toro-holding/quienes-somos/>

Concha y Toro (2017). Misión. Recuperado de <https://www.conchaytoro.com/concha-y-toro-holding/quienes-somos/>

Concha y Toro (2017). Memoria anual 2015. Recuperado de <https://www.conchaytoro.com/wp-content/uploads/2016/04/Memoria-Anual-Vin%CC%83a-Concha-y-Toro-SVS.pdf>

Concha y Toro (2017). Memoria anual 2012. Recuperado de https://www.conchaytoro.com/wp-content/uploads/2014/07/Memoria_Concha_y_Toro_2012_es.pdf

Gennari, A y Estrella, J (2015) Análisis del mercado del vino en países de Latinoamérica Colombia
Recuperado de http://www.tv.camcom.gov.it/docs/Corsi/Atti/2015_06_23/Market_Analysis_Colombia.pdf

Franco, C., et al, (2008). *Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investments* Revista de Derecho Comercial Internacional. Vol. 9, No. 1 y 2. Pág. 42-65. Recuperado de: <http://www.etsg.org/ETSG2008/Papers/Franco.pdf>

- Minifie, J. y West, V. (1998). *A small business international market selection model*. International Journal of Production Economics. Vol. 56–57; Págs. 451 – 461. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527398000735>
- OIV (2015). Bases de datos y Estadísticas. Sitio WEB oficial. Recuperado de: <http://www.oiv.int/es/bases-de-datos-y-estadisticas>
- Pérez, V. (2013). *El consumo de vino ha crecido 61% en los últimos cinco años*. La Republica, Sitio Web Oficial. Recuperado de: http://www.larepublica.co/empresas/elconsumo-de-vino-ha-crecido-61-en-los-últimoscinco-años_38441
- Pervez y Philip, (2006). *Strategies for entering the international market*. International Marketing, 3rd Ed. McGraw Hill. Págs. 264 - 280. Recuperado de: http://164.100.133.129:81/eCONTENT/Uploads/International_Marketing.pdf
- Portafolio (2012). *El vino, negocio en expansión*. Sitio Web Oficial. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/consumo-vino-colombia>
- Portafolio (2012). El vino, negocio en expansión. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/vino-negocio-expansion-91676>
- PROCOLOMBIA, (2014). *Colombia, un aliado estratégico para empresarios internacionales*. Sitio Web Oficial. Recuperado de: <http://www.inviertaencolombia.com.co/por-que-colombia.html> (Viewed 15 October 2014)
- Pro-chile (2016). Quienes Somos. Sitio Web Oficial. Recuperado de: <http://www.prochile.gob.cl/landing/quienes-somos/>
- Ramírez, J (2016) Gato Negro, Frontera y Casillero del Diablo, los vinos más comprados, Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/gato-negro-frontera-y-casillero-del-diablo-los-vinos-mas-comprados-2385526>

- Sakarya, S. et al, (2006). *Selección de mercado para la expansión internacional; evaluar oportunidades en mercados emergentes*. Revista de Mercado Internacional. Vol. 24, No. 2. Págs. 208 - 230. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235320571_Market_selection_for_international_expansion_Assessing_opportunities_in_emerging_markets
- Santoya, A (2013) Mercado del vino chileno en Colombia. Recuperado de http://www.faceauv.cl/revistainternacional/images/2013/comercio/vinochileno_colombia.pdf
- Vinos de Chile (2017). Concha y Toro. Recuperado de <http://winesofchile.org/es/regiones-y-vi%C3%B1edos/miembros/concha-y-toro>
- Visser, E.J. y, Langen, P. (2015). A Chilean wine cluster? The quality and importance of local governance in a fast growing and internationalizing industry, Facultad de Geociencias, Departamento de Geografía Económica Y Centro de Investigación Urbana y Regional Utrecht. Recuperado de: http://ecoxs02.eco.unipmn.it/eventi/eadi/papers/Visser_p.pdf
- Wine Intelligence, (2016). *El mercado colombiano del vino informe paisajístico*. Sitio Web Oficial. Recuperado de: <http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2016/11/Wine-Intelligence-Colombia-Landscapes-2016-Brochure-1.pdf>