

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



VINO "DON MELCHOR": ANÁLISIS DE LA EXPORTACIÓN A CHINA.  
WINE "DON MELCHOR": EXPORT TO CHINA'S ANALYSIS

TRABAJO DE GRADO

Nicolás Javier Pinzón Peña  
Juan David Téllez Garzón

Bogotá D. C.

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



VINO “DON MELCHOR”: ANÁLISIS DE LA EXPORTACIÓN A CHINA.  
WINE "DON MELCHOR": EXPORT TO CHINA'S ANALYSIS

TRABAJO DE GRADO

Nicolás Javier Pinzón Peña  
Juan David Téllez Garzón

Irma Olis Barreto

Administración de Negocios Internacionales y Administración en Logística y Producción

Bogotá D. C.

2017

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO .....	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
1. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Industria Vitivinícola Mundial .....	7
1.2. Principales Países Productores de Vino .....	8
1.3. Consumo Mundial de Vino .....	8
1.4. Comercio Mundial del Vino .....	10
1.7. Exportaciones de Vino a China .....	13
1.8. Exportaciones Exitosas de Chile a China.....	15
1.8.1. Orizon S.A. ....	15
1.8.2. Prunesco.....	15
1.8.3. Viña Valdivieso S.A.....	16
2. APLICACIÓN EMPÍRICA.....	17
2.1. Caracterización del Entorno .....	17
2.1.1. Entorno General.....	17
2.1.2. Entorno Específico .....	21
2.1.3. Evolución de la Industria .....	23
3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA .....	26
3.1. Reseña Histórica de la Empresa .....	26
3.2. Visión .....	26

3.3.	Misión .....	26
3.4.	Planteamiento del Problema. ....	27
3.5.	Antecedentes.....	28
3.6.	Situación Existente.....	30
4.	OBJETIVOS.....	33
4.1.	General .....	33
4.2.	Específicos.....	33
5.	JUSTIFICACIÓN .....	34
6.	MODELO METODOLÓGICO .....	36
6.1.	Elementos Teóricos.....	36
6.2.	Estrategias Metodológicas.....	37
6.3.	Población y Muestra .....	37
6.4.	Diferencias Técnicas.....	38
6.5.	Instrumentos y Herramientas.....	39
6.6.	Naturaleza del Trabajo de Investigación.....	40
6.7.	Descripción De Estrategias Metodológicas.....	41
6.7.1.	Técnicas Cuantitativas .....	41
6.7.2.	Técnicas Cualitativas.....	41
7.	PLAN DE MEJORA.....	43
7.1.	Plan Comercial .....	43
7.2.	Plan Logístico .....	46
8.	ARGUMENTOS FINALES.....	49
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Principales países consumidores de vino 2011-2015.....	9
Tabla 2 Principales países importadores de vino 2011-2015 (toneladas / miles de litros).....	11
Tabla 3 Principales países exportadores de vino 2011-2015 (toneladas / miles litros).....	12
Tabla 4 Exportaciones de vino a China 2011-2015 .....	14
Tabla 5 Principales organizaciones de los Sistemas Vinícolas Selectos. ....	21
Tabla 6 Principales Destinos de Exportación 2014 - 2015.....	24
Tabla 7 Principales Competidores Extranjeros 2014 - 2015.....	25

## GLOSARIO

**Calidad:** Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

**Exportación:** Acción de exportar un producto nacional.

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

**Viñas:** Terreno plantado de vides.

**Vitivinícola:** De la vitivinicultura o relacionado con ella.

**Vitivinicultura:** Arte o técnica de cultivar la vid y elaborar el vino.

## RESUMEN

La producción vitivinícola en Chile tiene grandes ventajas, en especial, debido a las óptimas condiciones climáticas y fitosanitarias, lo que hace que sean producidos vinos de alta calidad reconocidos internacionalmente. Dentro de la industria vitivinícola chilena, se encuentra la empresa Viña Concha y Toro S.A., la cual se constituye hoy por hoy en la mayor productora y exportadora de vinos en toda América Latina. Su estrategia ha consistido en producir vinos de la más alta calidad a precios muy competitivos en cada uno de los segmentos del mercado de vino, logrando posicionarse como marca reconocida en la producción de vinos de clase mundial.

Después de más de 100 años de logros cosechados, Viña Concha y Toro S.A quiere continuar avanzando en su posicionamiento entre las viñas más importantes del mundo, expandiéndose a los mercados asiáticos, especialmente al mercado de la República Popular China, debido a que es uno de los mercados de vino de más rápido crecimiento en el mundo. Sin embargo, Viña Concha y Toro S.A no ha comprendido muy bien el mercado chino, ni ha establecido exitosamente su negocio de exportación allí.

El presente estudio de caso analiza y evalúa el proceso de exportación a la República Popular China de uno de los principales vinos chilenos, denominado “Don Melchor” de Viña Concha y Toro S.A. Los resultados de este estudio permitirán generar procedimientos para exportar exitosamente el vino “Don Melchor” a China, incluyendo la selección de los modos de entrada en el mercado, los canales de distribución y los importadores / distribuidores adecuados, la organización inicial del proceso de exportación del vino y el desarrollo de relaciones comerciales.

Para ello, se utilizará una metodología cualitativa para identificar los elementos clave de la exportación de vino desde Chile a China. Se recogerá información de empresas exportadoras de vino a China, así como de empresas distribuidoras de importación de vino con sede en China.

Por último, se formularán recomendaciones para el desarrollo de negocios exitosos de exportación a China por los productores de vino chileno en el futuro.

**Palabras Clave:** Viña Concha y Toro, Exportación de vino, Mercado de vino de China, Cultura China, Plan de mejora.

## ABSTRACT

Wine production in Chile has great advantages, especially due to the optimal climatic and phytosanitary conditions, which means that internationally recognized wines of high quality are produced. Within the Chilean wine industry, there is Viña Concha y Toro S.A., which is nowadays the largest producer and exporter of wines throughout Latin America. Its strategy has been to produce wines of the highest quality at very competitive prices in each of the segments of the wine market, achieving position as a recognized brand in the production of world-class wines.

After more than 100 years of harvested success, Viña Concha y Toro SA wants to continue advancing in its positioning among the most important vineyards in the world, expanding to Asian markets, especially to the PRC market, because it is one of the fastest growing wine markets in the world. However, Viña Concha y Toro S.A has not understood the Chinese market very well, nor has it successfully established its export business there.

This case study analyzes and evaluates the process of exporting to the People's Republic of China one of the main Chilean wines, named "Don Melchor" of Viña Concha y Toro S.A. The results of this study will allow us to generate procedures to successfully export "Don Melchor" wine to China, including the selection of market entry modes, distribution channels and appropriate importers / distributors, the initial organization of the export process of wine and the development of commercial relations.

To do this, a qualitative methodology will be used to identify the key elements of wine exports from Chile to China. It will gather information from wine exporting companies to China, as well as wine import distributors based in China. Finally, recommendations will be made for the development of successful export business to China by wine producers in Chile in the future.

**Keywords:** Concha y Toro Vineyard, Wine Exportation, China Wine Market, Chinese Culture, Improvement Plan.

## 1. MARCO TEÓRICO

El proceso de integrar los mercados del mundo y la internacionalización acelerada de las operaciones económicas que se realizan en dichos mercados, los acelerados y cada vez más continuos cambios tecnológicos que incluye entre otras cosas, enormes procesos de integración global a través de diferentes medios de comunicación y redes sociales, han llevado a las empresas a enfrentar al reto de trascender fronteras o de competir con otras empresas y organizaciones que han trascendido las suyas, lo cual exige que dichas organizaciones permanezcan en un estado de alerta permanente y de monitoreo y adaptación constante al entorno cambiante, lo que incluye una mejora continua de sus estructuras y procesos internos para aprovechar dichos cambios.

Dicho reto además se caracteriza por la cada vez más fuerte competencia entre las diferentes organizaciones en todos los mercados y sectores, la cual se da por el impresionante bienestar y rapidez de estar en los primeros lugares de dichos mercados y sectores en los que se desenvuelven, y así mantenerse como empresas con un crecimiento potencial sostenible.

Es en este sentido, que hoy en día el tema de la competitividad se haya colocado a la cabeza de las prioridades de las empresas, debido a que les permite conocer sus fortalezas y debilidades con el ánimo de poder planificar de manera adecuada y así tomar las mejores decisiones desde el punto de vista estratégico, las cuales les brinden ventajas competitivas a largo plazo para así posicionarse en los mercados cada día más agresivos y exigentes.

En este orden de ideas surge la necesidad de adaptar los procesos existentes en las compañías a este ambiente turbulento, generando así procesos de mejora o nuevos, los cuales, deben ser implementados de manera rápida para que con ellos puedan contribuir a que las organizaciones respondan de manera oportuna y adecuada a las necesidades de sus clientes.

De acuerdo con lo anterior, la administración de cualquier organización debe generar al interior de la misma toda una cultura de apertura al cambio orientada por la innovación como clave de

todos los procesos con el fin de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno y proteger el patrimonio de la organización, buscando así ser más competitivos, manteniendo su posición en el mercado y generando rentabilidad. Para lograr estos propósitos, es fundamental que los empresarios estén debidamente capacitados para asumir los cambios necesarios para lograr mantenerse activos, a partir del estudio e implementación de estrategias organizacionales que resulten adecuadas a la organización y que sean eficientes y fáciles de aplicar y modificar de ser necesario.

### **1.1. Industria Vitivinícola Mundial**

De acuerdo con FAOSTAT (2017), la industria del vino ha cambiado dramáticamente durante la última década. El rendimiento del mercado del vino en los países del Viejo Mundo como Francia, Italia y España ha descendido globalmente tanto en producción como en consumo, mientras que en países del Nuevo Mundo como Australia, Estados Unidos, Nueva Zelanda, China y Rusia el vino ha ganado más popularidad con los consumidores y las empresas locales y el rendimiento del mercado de vino ha ido en aumento.

Siguiendo con FAOSTAT (2017) la producción mundial de vino ha permanecido en el rango de 25,9 a 28 mil millones de litros desde el año 2000, excepto en 2004, cuando la producción alcanzó un poco más de 30 mil millones de litros. El pico de 2004 reflejó el aumento de la superficie total de viñedos en el mundo. Después de 2004, la producción total del mundo disminuyó a una tasa anual compuesta del 4% debido a las dificultades experimentadas por los productores para vender sus vinos en el Viejo Mundo, especialmente Francia e Italia. En 2008, se detuvo esta tendencia a la baja y la producción mundial de vino aumentó 0,3% a 27 mil millones de litros debido a un aumento relativamente grande de la producción vinícola australiana, italiana y española.

Las buenas condiciones meteorológicas, especialmente en Italia y España, contribuyeron a ello, ayudando a mejorar los rendimientos de los viñedos después de su importante caída en 2007. Sin

embargo, una nueva tendencia a la baja comenzó después de 2008 debido a la importante disminución del tamaño de los viñedos en los países del Viejo Mundo (incluyendo Francia, Italia, España, Alemania, Portugal y Hungría) como resultado de la crisis económica de 2008 y la nueva organización de la OCM en la Unión Europea que recortó los excedentes fomentando la retirada voluntaria de la viticultura disminuyendo los subsidios y compensando a los productores ofreciendo alternativas.

## **1.2. Principales Países Productores de Vino**

FAOSTAT (2017), muestra la producción y la participación global de los seis principales productores de vino del mundo, los cuales son: Francia, Italia, España, Estados Unidos, Argentina y Australia, entre los cuales Francia e Italia han intercambiado periódicamente los primeros y segundos lugares.

Italia se posiciona en el primer lugar con 4,58 mil millones de litros, le siguen Francia con 4,54 mil millones de litros, España con 3,61 mil millones de litros, Estados Unidos 2,21 mil millones de litros, Argentina 1,63 mil millones de litros y Australia 1,13 mil millones de litros. En conjunto, representan el 67,5 % del vino producido en el mundo. Otros países con importantes producciones de vino son: Alemania, Sudáfrica, Chile, China, Portugal, Rumania, Hungría, Bulgaria y Nueva Zelanda.

## **1.3. Consumo Mundial de Vino**

De acuerdo con la Organización Internacional de la Viña y el Vino – OIV (2015), tras un período ininterrumpido de crecimiento a partir de 2000, se inició una tendencia a la baja en el consumo mundial de vino en 2006 y, aunque se ha recuperado a partir de 2010. Según la OIV, esto se debe a que el consumo de vino en los países productores y consumidores tradicionales como Francia, Italia, España y Argentina ha estado disminuyendo porque, en primer lugar, los

consumidores tienen una oferta más amplia de bebidas fermentadas y, en segundo lugar, algunos productores de vino han estado vendiendo vinos a unos precios muy elevados lo cual limita mucho más la demanda. Sin embargo, han aparecido nuevos y más prometedores consumidores tales como Asia oriental, China, Canadá, y Rusia, quienes disfrutaron de un crecimiento más sostenido del consumo de vino, que se destaca frente a la tendencia a la baja iniciada en los países del Viejo Mundo.

**Tabla 1 Principales países consumidores de vino 2011-2015**

País	Consumo Total (Millones de Litros)					Consumo Per Cápita (Litro/Persona)				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Francia	34.50	34.08	33.53	30.80	29.30	58.29	56.58	54.98	49.65	45.23
Italia	30.80	29.34	27.02	26.17	24.60	53.39	50.36	46.07	43.9	42.15
USA	21.20	23.80	26.30	27.95	27.25	7.44	8.1	8.77	8.97	8.96
Alemania	20.15	19.74	19.85	20.75	20.25	24.48	23.9	24.01	25.22	24.44
España	14.05	13.80	13.69	12.17	11.27	34.92	32.77	31.54	30.03	27.81
Argentina	12.49	12.34	10.97	10.68	10.34	33.85	32.46	28.32	26.77	25.16
China	10.79	12.11	12.65	13.72	15.37	0.25	0.26	0.34	0.57	0.80
Reino Unido	9.70	11.58	13.14	13.48	12.68	16.41	19.34	21.74	21.94	22.38
Rusia	4.70	8.68	10.50	11.33	11.45	3.19	5.97	7.29	8.01	7.84
Portugal	4.60	5.32	4.90	4.54	4.52	44.93	51.06	46.54	42.51	42.49
Australia	3.90	4.20	4.52	4.92	5.20	20.37	21.15	22.27	22.65	23.19
África	3.89	3.46	3.40	3.56	3.38	8.57	7.35	7.09	7.17	6.97
Canadá	2.76	3.44	3.72	4.04	3.34	8.98	10.88	11.52	12.16	11.63
Chile	2.27	2.55	2.64	2.34	2.61	14.74	16	16.23	13.92	13.85
Japón	2.63	2.54	2.53	2.63	2.36	2.07	1.99	1.98	2.06	2.05
Suecia	1.18	1.50	1.54	2.01	2.01	13.33	16.77	16.98	21.81	22.65

Fuente: Organización Internacional de la Viña y el Vino – OIV (2015)

Como se muestra en la tabla 1, los ocho países con los mayores volúmenes de vino consumido entre 2011 y 2015 fueron Francia, Italia, Estados Unidos, Alemania, España, Argentina y China.

Sin embargo, como se ha comentado, en los países del Viejo Mundo, especialmente Francia, Italia, España y Portugal, tanto el consumo total de vino como el consumo per cápita disminuyeron.

Esta tendencia a la baja también se produjo en algunos países del Nuevo Mundo que tenían un consumo más alto, como Argentina, Chile y Sudáfrica, también causados por una mayor diversificación de las opciones de consumo de bebidas, como la cerveza.

El consumo promedio per cápita de Chile disminuyó de un máximo de 52 litros por persona en 1982 a 13,85 en 2015, muy bajo entre los principales países productores y exportadores de vino; mientras que el consumo de cerveza aumentó sustancialmente, superando los 27 litros per cápita durante el mismo período.

Por el contrario, algunos países emergentes en el mundo del vino como China, Estados Unidos, Rusia, Japón y Canadá experimentaron incrementos constantes tanto en consumo total como en consumo per cápita desde 2011.

#### **1.4. Comercio Mundial del Vino**

Los principales actores en el comercio mundial del vino se separan en los principales países importadores de vino y los principales países exportadores de vino.

## 1.5. Principales Países Importadores de Vino

*Tabla 2 Principales países importadores de vino 2011-2015 (toneladas / miles de litros)*

País	2011		2013		2015	
	Cantidad (toneladas)	Precio unitario \$ / litro	Cantidad (toneladas)	Precio unitario \$ / litro	Cantidad (toneladas)	Precio unitario \$ / litro
Alemania	992,225	1.68	1,258,950	1.75	1,411,070	1.96
Reino Unido	887,803	2.87	1,315,750	3.14	1,102,910	3.91
USA	447,940	5.22	712,919	5.53	926,883	4.52
Francia	435,013	0.98	544,451	1.09	576,715	1.27
China	162,346	1.01	622,702	2.82	471,736	3.24
Países Bajos	201,365	2.02	372,021	2.36	360,901	3.17
Canadá	235,757	2.46	280,873	3.71	328,224	4.46
Bélgica	255,236	2.53	282,924	3.56	306,124	4.1
Dinamarca	179,398	2.01	185,181	2.97	189,458	3.31
Suiza	180,859	3.33	180,087	4.23	189,198	5.37
Japón	165,747	4.76	158,034	6.37	193,867	5.57
Portugal	188,635	0.49	139,658	0.55	160,308	0.67
Suecia	119,168	2.21	128,660	3.3	148,520	4.27
Checo	66,394	0.4	115,655	0.93	152,546	1.11
Italia	56,492	3.27	168,701	1.98	143,207	2.44
Rusia	41,237	1.41	70,542	2.08	184,219	2.85
Polonia	59,033	0.79	67,658	1.65	84,060	2.19
Angola	24,800	1.08	75,191	0.91	79,747	1.59
Noruega	46,757	2.37	76,061	2.98	77,223	4.41

Fuente: FAOSTAT (2017)

Como se muestra en la Tabla 2, los principales países importadores de vino en el período considerado fueron Alemania, Reino Unido, Estados Unidos, Francia, China, Países Bajos, Bélgica, Canadá, Japón, Dinamarca, Suiza y Portugal.

China aumentó rápidamente sus importaciones de vino en la última década, razón por la cual hoy por hoy es uno de los principales mercados para los exportadores de vino del mundo. Así mismo, en términos de precio medio por litro, Japón, seguido por Estados Unidos, registró los

precios medios más altos de los vinos importados a nivel mundial en 2015. Sin embargo, el precio medio por litro de vino importado disminuyó significativamente comparando 2015 con 2011. Esto se debe a que los consumidores de Japón están pasando del consumo de vinos Premium a la categoría de gama media (reserva y gran reserva).

## 1.6. Principales Países Exportadores de Vino

*Tabla 3 Principales países exportadores de vino 2011-2015 (toneladas / miles litros)*

País	2011		2013		2015	
	Cantidad (toneladas)	Precio unitario \$ / litro	Cantidad (toneladas)	Precio unitario \$ / litro	Cantidad (toneladas)	Precio unitario \$ / litro
Italia	1,467,530	1.52	1,552,080	2.40	1,918,410	2.53
Francia	1,482,510	3.40	1,367,840	5.13	1,215,990	6.33
España	777,302	1.45	1,364,750	1.39	1,457,610	1.57
Australia	310,885	2.91	695,475	3.04	771,949	2.36
Chile	402,351	1.43	411,233	2.13	691,823	1.99
Sudáfrica	170,000	1.44	349,266	1.71	429,299	1.67
USA	276,943	1.92	345,905	1.79	397,397	2.20
Alemania	241,437	1.46	284,490	2.36	349,530	2.91
Argentina	92,121	1.62	223,296	1.37	297,060	2.13
Portugal	187,551	2.50	251,459	2.60	230,903	3.30
Nueva Zelanda	38,257	2.35	57,400	5.78	128,555	5.00

Fuente: FAOSTAT (2017)

Según la tabla 3, entre 2011 y 2015, los principales países exportadores de vino fueron Italia, Francia, España, Australia y Chile. Los cinco principales productores de vino fueron también los principales países exportadores de vino. Al igual que en la producción de vino, Francia fue el mayor exportador de vino en 2011, pero fue superado recientemente por Italia. Sin embargo, el valor medio por volumen (US \$ / litro) de vino francés exportado fue más del doble que el del vino italiano en el período reportado. Por lo tanto, sobre la base del valor, Francia sigue siendo el principal exportador de vino en el mundo.

En los países tradicionales del viejo mundo, el volumen de las exportaciones de vino presento ciertos cambios, ya sea disminuyendo (por ejemplo, Francia), fluctuando (por ejemplo, Portugal) o aumentando a tasas relativamente pequeñas (por ejemplo, España). Las únicas excepciones son Italia y Alemania, que aumentaron significativamente sus exportaciones de vino debido a su éxito en el mercado dentro de la Unión Europea (UE), el mercado estadounidense, seguido por el mercado de China.

Australia se clasificó por encima de todos los países del nuevo mundo en el volumen de las exportaciones de vino en 2011 y 2015, a pesar de producir menos vino que EE. UU. y Argentina (Tabla 1). Esto se debió a la fuerte demanda mundial de vino australiano. Chile, Sudáfrica, Estados Unidos y Argentina ocuparon el segundo lugar entre los exportadores del nuevo mundo. Nueva Zelanda se mantuvo como un pequeño jugador en términos de volumen; sin embargo, registró el mayor crecimiento en los países del nuevo mundo tanto en exportaciones como en producción de vino, predominantemente en Sauvignon Blanc.

### **1.7. Exportaciones de Vino a China**

El Cuadro 2.4 muestra los principales países exportadores de vino a China y las partes de las exportaciones relacionadas con China sobre sus exportaciones totales de vino.

*Tabla 4 Exportaciones de vino a China 2011-2015*

País	2011		2013		2015	
	% Participación China en Volumen	% Participación China en Valor	% Participación China en Volumen	% Participación China en Valor	% Participación China en Volumen	% Participación China en Valor
España	2.55	1	2.06	0.74	0.77	0.95
Francia	0.37	0.3	0.95	0.77	3.94	2.85
USA	1.76	1.3	1.68	1.93	2.94	3.98
Italia	0.41	0.22	0.32	0.22	0.45	0.62
Chile	0.85	0.59	2.13	1.46	7.04	3.9
Alemania	0.4	0.58	0.32	0.65	0.85	1.26
Australia	0.16	0.21	0.76	0.84	5.14	5.22
Sudáfrica	0.001	0.12	0.12	0.26	1.71	0.98
Argentina	0.59	0.34	2.25	1.25	1.3	1.12
Canadá	24.77	16.46	8.07	7.46	2.98	16.44
Portugal	0.05	0.09	0.16	0.2	0.51	0.48
Hungría	0.04	0.05	0.19	0.52	0.4	0.87
Nueva Zelanda	0.06	0.07	0.19	0.26	0.93	1.43

Fuente: FAOSTAT (2017)

Como se muestra en la tabla 4, los cinco principales países exportadores de vino a China a nivel mundial a partir de 2011 fueron España, Francia, Estados Unidos, Italia y Chile. Aunque los chinos se habían convertido en consumidores clave en el mercado mundial del vino. Se prevé que China tenga un gran potencial como importador de vino y se espera que su importancia se mantenga en aumento.

## **1.8. Exportaciones Exitosas de Chile a China**

### **1.8.1. Orizon S.A.**

Orizon S.A. es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de conservas de pescados que ha entrado de manera exitosa al mercado chino desde hace ya algunos años. De acuerdo con información suministrada por esta empresa vía telefónica, se logró establecer que para ellos fue necesaria la figura de un vendedor internacional o lo que ellos llaman “Broker”, quien es la persona encargada de captar los clientes en el mercado donde se quiere posicionar y le envían los pedidos, comunicando qué es lo que quiere cada cliente a las empresas con las que tienen contrato, además de ser el encargado de cerrar los negocios a cambio de una comisión por su gestión.

Según esta empresa chilena, fue fundamental identificar las necesidades del mercado chino antes de intentar entablar cualquier tipo de gestión exportadora. Debido a esto, se pudo establecer que China es uno de los países líderes en el consumo de harina de pescado, producto que fabrica Orizon con altísimos estándares de calidad. Hoy es uno de los mercados que le trae mayores beneficios a la empresa.

### **1.8.2. Prunesco**

Prunesco es una empresa que se dedica al procesamiento, empaque y comercialización de ciruelas deshidratadas. Cuenta con una experiencia de más de 70 años en el mercado, siendo hoy por hoy la empresa líder en Chile y Latinoamérica en el sector. Se ha abierto mercados en más de 50 naciones en los 5 continentes.

Uno de sus principales mercados es el gigante asiático. De acuerdo con información suministrada por la empresa vía correo electrónico, Prunesco tomó la decisión de ingresar al

mercado chino debido a la cantidad de habitantes y a que la mayoría de ellos son grandes consumidores del producto. Según información suministrada por la compañía, tardaron más de 3 años en ingresar al mercado de China, ya que según ellos no es una tarea fácil de resolver. Se refieren a China como una cultura complicada, con altos niveles de desconfianza y con regulaciones muy exigentes.

### **1.8.3. Viña Valdivieso S.A**

Viña Valdivieso, es la empresa líder en la producción y comercialización de vino y champaña en el mercado chileno. Tiene presencia en más de 45 naciones, siendo una de ellas la República Popular China. Valdivieso cuenta con un importador ubicado en la ciudad de Shanghái, quien se encarga de distribuir el producto a 12 de las 23 provincias que conforman China.

## 2. APLICACIÓN EMPÍRICA

### 2.1. Caracterización del Entorno

#### 2.1.1. Entorno General

*Entorno Económico:* La economía chilena ha estado caracterizada en los últimos años por una mejora en las condiciones de intercambio, una menor incertidumbre financiera, condiciones macroeconómicas favorables, además de políticas a nivel interno de carácter expansivo y contracíclicas. Como resultado, la economía ha crecido desde 2014 a tasas de más del 3.5% anual.

En contraste, a la situación de contracción económica que han experimentado las economías suramericanas durante los últimos 6 años, incluida la chilena, El gigante asiático continúa con una tasa constante crecimiento que está por encima del 10%.

*Entorno Político:* La actividad que desarrolla Viña Concha y Toro S.A., depende en su mayoría de las regulaciones que sobre la materia define el Ministerio de Agricultura en los términos del decreto ley 294 de 1960.

*Entorno Tecnológico:* Viña Concha y Toro S.A., ha generado alianzas con empresas nacionales y extranjeras e institutos con el fin de promover esfuerzos conjuntos en el área de investigación y desarrollo, a través de acuerdos de cooperación en temas relacionados a la asistencia técnica y transferencia de tecnología.

En ese sentido, desde el año 2006, Viña Concha y Toro S.A., hace parte “Vinnova”, el cual es un convenio de cooperación tecnológica para empresas vitivinícolas y asociadas a la cadena productiva ubicadas en Chile, además de contar con la participación de la Pontificia Universidad

Católica de Chile. A través de este convenio Viña Concha y Toro S.A., ha logrado captar recursos para investigación y desarrollo en mejoramiento agrícola y enología.

A nivel internacional, la organización holandesa “Water Footprint Network”, patrocina un plan piloto desarrollado por Viña Concha y Toro S.A., con el fin de promover el uso eficiente y sostenible del recurso hídrico.

*Entorno Legal:* El entorno legal con respecto a las exportaciones de Chile hacia China está enmarcado por todas las regulaciones de Calidad y Fitosanitarias que envuelven el Sector. Se debe plasmar en este punto que después de las conversaciones telefónicas sostenidas con personas de las empresas mencionadas en puntos anteriores y de la información suministrada por ellos vía correo electrónico, todos coincidieron en que las regulaciones de la República Popular China son bastante rigurosas.

A nivel nacional Chile cuenta con el Decreto 609 de 07 de mayo de 1998, el cual regula actividades que desarrolla la industria vitivinícola. Así mismo, está vigente el Decreto 46 de 08 de marzo de 2002, el cual regula las descargas a aguas subterráneas.

*Entorno Laboral:* Para comprender la gestión del personal en los viñedos chilenos, es esencial distinguir entre tres diferentes grupos de empleados que conforman su fuerza de trabajo: 1) trabajadores altamente cualificados (profesionales y técnicos especializados), 2) trabajadores del conocimiento; jefes, técnicos y trabajadores, y 3) trabajadores estacionales. Estos tres grupos de empleados tienen diferentes tipos de relaciones con las empresas, trabajan bajo diferentes planes y están sujetos a diferentes recursos y prácticas. La composición de la fuerza de trabajo de estas empresas es diversa y consiste en grupos de empleados de diferentes naturalezas y funciones, que deben ser tratados de manera particular dependiendo de sus necesidades, valor estratégico para la empresa y singularidad, lo que conduce a la diversidad en prácticas de recursos humanos ya la generación de diferentes niveles de compromiso y responsabilidad entre los empleados.

Según Pérez (2010), el primer grupo mencionado en el párrafo anterior consta de profesionales altamente cualificados y con un alto nivel de experiencia. En este grupo también podemos

identificar a algunos especialistas que claramente califican como trabajadores del conocimiento porque realizan tareas complejas, no estructuradas, cambiantes y creativas y son responsables de la innovación de productos y procesos. En este grupo se destaca a los enólogos, y coordinan el trabajo en equipo de otros trabajadores del conocimiento, dirigiendo el proceso de producción global. Este grupo incluye también a los viticultores, especialistas en marketing, proveedores y propietarios del viñedo, que participan al más alto nivel del organigrama de la empresa y aportan la experiencia necesaria para alcanzar el vino de calidad.

El segundo grupo incluye a los trabajadores permanentes, algunos de los cuales tienen un nivel de educación básica y están a cargo de tareas de baja responsabilidad. Este grupo funciona como un intermediario entre los jefes de área y los trabajadores menos calificados y se refieren como empleados centrales, que se pueden considerar los empleados que la firma considera permanentemente necesarios y críticos a las actividades de la organización.

El tercer grupo corresponde a los trabajadores temporales, que según Lacoste (2007) han participado en la vinificación desde el inicio de la producción agrícola en los primeros viñedos reportados durante el período colonial en América Latina y Chile. Por lo general eran hombres y/o mujeres de las áreas de tierra circundantes, y prestaron servicios como remoción de hongos, recolección de uvas, siembra y poda, entre otras actividades. Sin embargo, hay también un fenómeno que puede llamarse inmigración flotante, refiriéndose a los trabajadores que llegan de otros territorios en busca de trabajo durante el tiempo que dure.

De acuerdo con Gonzáles y Huneus (2017), se estima que, en Chile, cerca de 750.000 personas trabajan en el sector agrícola, de las cuales 450.000 trabajan en el área frutícola, 180.000 son trabajadores permanentes y 250.000 son trabajadores temporales. Este último tipo de trabajador se requiere por períodos de tiempo limitados cuando se requiere mayor productividad, a veces duplicando o triplicando la población estable de la compañía.

*Marco institucional:* Los cambios institucionales han desempeñado un papel central en la evolución y el seguimiento de las trayectorias de los países emergentes. La exitosa experiencia de

Australia ha representado una buena práctica para otros actores similares, en particular para Sudáfrica y, más recientemente, para Chile. El modelo australiano es un enfoque de planificación de arriba hacia abajo, que ha tenido éxito en la racionalización, la coordinación, el establecimiento de prioridades orientadas a la exportación y objetivos, la promoción y la socialización de una visión para la industria en general. Las asociaciones de la industria y los organismos de investigación relacionados son fundamentales y fuertemente vinculados con la acción gubernamental.

La necesidad de unir fuerzas también ha impulsado a la industria vitivinícola chilena, aunque este proceso se está convirtiendo recientemente en una importante renovación institucional. Después de años de divisiones internas, la industria vitivinícola ha anunciado muy recientemente la creación de un único cuerpo representativo. Así, las dos principales asociaciones vinícolas de Chile, Viñas de Chile y Chilevid, se han fusionado en Vinos de Chile. Esto da una sola voz a su interés y una estrategia más coherente de la industria en su conjunto. También se ha producido un proceso de unión de fuerzas en el campo de la investigación. En 2006, dos consorcios han sido establecidos por las dos asociaciones de la industria en colaboración con las principales instituciones de investigación y universidades con el apoyo de la financiación pública de Innova Chile (CORFO). Estos organismos tienen el objetivo explícito de mejorar la calidad del vino invirtiendo en la innovación y financiando la investigación en las áreas vinícolas. Además, con el establecimiento de consorcios entre investigadores y asociaciones empresariales se pretende reforzar aún más los vínculos entre la universidad y la industria. Así mismo, también han sido estimuladas por los instrumentos de política apropiados implementados durante los últimos años que han creado los incentivos adecuados para establecer vínculos entre la la industria y el sistema de investigación.

**Tabla 5 Principales organizaciones de los Sistemas Vinícolas Selectos.**

País	Organizaciones sectoriales	Principales Organismos de financiación de investigación	Principales universidades y centros de enseñanza enológica	Principales centros nacionales de investigación
Australia	La Corporación Australiana de Vinos y Brandy (AWBC)	Grape and Wine Research and Development Corporation (GWRDC)	Universidad de Adelaide	The Australian Wine Research Institute (AWRI), Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization (CSIRO)
Chile	Viñas de Chile, Chilevid	Corfo, Vinnova	Universidad de Chile, Universidad Católica, Universidad de Talca y el Vino (CCDV)	Onicyt, Centro Tecnológico de la Vid y el Vino (CCDV)
Italia	Coldiretti, Confagricultura - Vignaioli Piemontesi, Wine consortia	Regione Piemonte, CIA, Piemontesi,	Universidad de Turín, de Alba.	Institute of Plant Virology – CNR; Experimental Institute of Viticulture – CRA
Sudáfrica	South African Wine Industry Trust (SAWIT), Compañía Sudafricana de Vinos y Brandy (SWAB), desde 2006 el Consejo de la Industria Vinícola de Sudáfrica (SAWIT)	Winetech	Universidad de Stellenbosch, Elsenburg College.	ARC Infruitec-Nietvoorbij

Fuente: FAOSTAT (2017)

### 2.1.2. Entorno Específico

*Análisis General de la Industria:* La industria vitivinícola representa un interesante caso de recuperación de los sectores agroalimentarios tradicionales. En las primeras etapas de esta trayectoria evolutiva, que se remonta a finales de los años setenta, las discontinuidades relacionadas con el mercado y la respuesta por inercia de los productores tradicionales y de larga data favorecieron la entrada en el mercado mundial de las regiones vitivinícolas emergentes, las cuotas de mercado y, al liderar un proceso de renovación tecnológica, han estado moviendo el juego competitivo en nuevos mercados.

Ahora bien, de acuerdo con una investigación realizada por Visser, y Langen (2015), la industria vitivinícola chilena logró avances espectaculares en los años noventa y principios del siglo XXI. Según investigación se puede evidenciar que las exportaciones crecieron de US \$ 140 millones en 1994 a US \$ 670 millones en 2003. Esta expansión fue aún más notable, ya que tuvo lugar en un contexto de estancamiento en el mercado mundial del vino y la contracción de la cuota de mercado de los productores tradicionales del Viejo Mundo, principalmente francés.

No todas las empresas vinícolas chilenas han tenido el mismo éxito en términos de aprovechar el boom chileno de exportación de vino. Algunas empresas tradicionales se sienten amenazadas por nuevos participantes como Casas del Bosque, Matetic, Tabali, Ventisquero, entre otros, sin tradición de vinificación, pero con un montón de fondos de inversión, buena gestión y enólogos talentosos quienes han estado aumentando la producción a tasas rápidas, ganando prestigiosos premios en competiciones internacionales y ampliando sus cuotas de mercado. Hay un proceso continuo de concentración y consolidación. Empresas pequeñas como Canata, Casa Rivas, Francisco de Aguirre, Indomita y Villard, han sido recientemente ocupadas por empresas más grandes como Undurraga.

La producción de vino se está volviendo cada vez más intensiva, sin embargo, los expertos en elaboración de vinos son escasos en Chile. La oferta es bastante rígida, lo cual no es ayudado por el hecho de que los salarios típicos de los enólogos (que son similares a los de otros profesionales con formación universitaria) no han aumentado para reflejar las respectivas escaseces. El número de enólogos chilenos ha aumentado, pero muy lentamente. Actualmente la respectiva asociación profesional cuenta con unos 600 miembros. La formación completa normalmente implica un título universitario de cinco años, además de una especialización de posgrado, además de un examen para convertirse en miembro de la respectiva asociación profesional, además de experiencia laboral formal o informal en bodegas tanto del Viejo Mundo como del Nuevo Mundo. Según el mismo estudio, para 2014, con alrededor de 112.000 hectáreas de viñedos en todo el país, había un enólogo por cada 187 hectáreas. El estudio prevé que la superficie sembrada aumentará a unas 180.000 hectáreas en 2017, lo que significa que se necesita un aumento neto de alrededor de 30 a 40

enólogos expertos por año, sólo para evitar que la situación empeore. Además, la elaboración de vinos de calidad puede requerir un conocimiento mucho más especializado que el proporcionado por un experto de 187 hectáreas.

Ahora bien, existe una dificultad para poder realizar un análisis más cercano del sector y es que la información que recoge las entidades del Estado sobre este tipo de industria es muy generales, de hecho los esfuerzos para este tipo de análisis provienen en su mayoría del sector privado. Esto hace que exista una total falta de estructura y flexibilidad y la coordinación por parte del Estado, dejando toda la responsabilidad sobre la empresa privada y el músculo financiero.

### **2.1.3. Evolución de la Industria**

*Mercado Externo:* Viña Concha y Toro S.A., orienta su producción a vinos del grupo premium y superiores. Sus esfuerzos están orientados de manera principal al mercado extranjero, especialmente de EE. UU., Reino Unido y en los últimos dos años el de Asia, lo que incluye el mercado del gigante asiático. En cifras suministradas por la empresa, el 70% de las ventas se dan por operaciones de exportación, logrando cubrir más de 105 naciones alrededor del mundo.

**Tabla 6 Principales Destinos de Exportación 2014 - 2015.**

<b>País</b>	<b>Cajas (9 LT – Miles)</b>	<b>US\$ (Miles)</b>	<b>Precio (US\$/Caja)</b>	<b>Promedio</b>
Reino Unido	8.972	214.579	23,92	
Usa	6.777	189.012	27,89	
Canadá	1.615	60.740	37,60	
Alemania	1.914	50.964	26,62	
Holanda	1.863	50.908	27,32	
Brasil	2.103	50.598	24,06	
Irlanda	1.362	45.098	33,10	
Dinamarca	1.261	41.090	32,57	
Japón	1.261	33.933	26,91	
Bélgica	890	28.259	31,74	
Subtotal	<b>28.020</b>	<b>765.181</b>	<b>27,31</b>	
Resto	11.639	334.530	28,74	
<b>TOTAL</b>	<b>39.659</b>	<b>1.099.711</b>	<b>27,73</b>	

Fuente: Vinos de Chile (2017)

De acuerdo con la información estadística de OIV (2015), se puede determinar que Australia y Argentina son los competidores directos de los vinos chilenos en el mercado internacional, además, están enfocados en el mismo segmento de mercado que Viña Concha y Toro S. A.

**Tabla 7 Principales Competidores Extranjeros 2014 - 2015.**

<b>Empresa</b>	<b>País</b>	<b>Vol. (Miles LTS)</b>	<b>Valor (Miles US)</b>
Constellation	USA	792	2.756
Foster´s Group	Australia	369	1.987
Pernord Ricard/ Domecq	A.Francia	360	1.620
E&J Gallo	USA	648	1.430
Castel Freres	Francia	345	1.175
The Wine Group	USA	306	880
Grand Chals	Francia	270	684
Viña Concha y Toro	Chile	231	528
Diageo	Ukrania	112	500
Kendall Jackson	USA	43	355

Fuente: Organización Internacional de la Viña y el Vino – OIV (2015)

*Mercado Interno:* El mercado interno chileno, está caracterizado por la oferta y consumo de menor calidad y de menores precios. En los últimos años representa en promedio el 23% de las ventas totales del sector.

De acuerdo con Vinos de Chile (2017), Viña Concha y Toro S. A., tiene una participación de en promedio el 32% en el consumo interno, posicionándose como una de las empresas líderes en la industria y ventas de la industria vitivinícola chilena.

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA**

#### **3.1. Reseña Histórica de la Empresa**

La fundación de Viña Concha y Toro data del año 1883, cuando Don Melchor Concha y Toro trae cepas de vid de la región de Bordeaux en Francia, plantando así las primeras vides en el Valle del Maipo. En 1892 Juan Enrique Concha Subercaseaux se encarga de la dirección de la empresa debido a la muerte de su padre. En el año de 1993 el Viñedo adopta la figura empresarial de Sociedad Anónima S.A., y comienza su proceso de expansión creando la sucursal Viña Cono Sur. En 1994 Viña Concha y Toro S. A., comienza a cotizar acciones en la Bolsa de Nueva York. La capitalización proveniente de estas operaciones bursátiles le da la posibilidad de continuar con un proceso de expansión a partir de la adquisición de viñedos más pequeños, reconversión de tecnologías y el desarrollo de nuevas variedades de vino. En 2001 se expande al Reino Unido. Finalmente, el año 2013 comienza su proceso de expansión al mercado asiático, incluida la República Popular China.

#### **3.2. Visión**

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

#### **3.3. Misión**

Para que Viña Concha y Toro alcance su visión, la viña se compromete con acciones concretas: Producir vinos cuyos estándares de calidad sean los más altos de la industria internacional. 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. Entender las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, esforzándonos permanentemente por cumplir y superar lealmente sus expectativas. 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. 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. Brindar oportunidades laborales a nuestros trabajadores actuales y potenciales, sin discriminación y en igualdad de condiciones. 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. 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 Sitio Web Oficial, 2017)

### **3.4. Planteamiento del Problema.**

#### **3.4.1 Pregunta de Investigación**

¿Cómo mejorar el Plan Exportador del vino “Don Melchor” hacia el mercado de la República Popular de China?

#### **3.4.2 Problema Central**

Baja eficiencia, eficacia logística y comercial, del Plan Exportador del vino “Don Melchor” hacia el mercado de la República Popular de China.

### 3.4.3 Causas

- Bajo conocimiento con respecto a los requerimientos de calidad en cuanto al cultivo de la uva, el proceso de producción del vino y los estándares de exportación exigidos por la autoridad competente en la República Popular China.
- Baja determinación de la demanda del producto en el mercado destino.
- Baja identificación del mercado objetivo.
- Desconocimiento de la cadena de distribución y comercialización del Vino en China, para la optimización de los recursos logísticos en el proceso de exportación.
- Desconocimiento de la competencia existente y los productos sustitutos en el mercado objetivo.

### 3.5. Antecedentes

En los años noventa, Concha y Toro se dio cuenta de que los vinos de Chile sólo podían mejorarse mejorando la condición de los viñedos existentes y abriendo paso a mercados internacionales. La persona detrás de esta convicción ha sido el enólogo Enrique Tirado.

De acuerdo con Katsikeas (1994), se han llevado a cabo extensas investigaciones empíricas sobre cuestiones tales como el tamaño de la empresa y la experiencia en el mercado de exportación, etc., las cuales se convierten en los problemas o barreras que las empresas experimentan en toda la cadena del proceso exportador. Según el autor, en primer lugar, se ha hecho poco hincapié en los problemas que enfrentan los exportadores de una sola industria en los países en desarrollo. Esto a menudo conduce a una aplicación precipitada y acrítica de los hallazgos generalizados a otros contextos de investigación.

En segundo lugar, y apoyándose con lo que señalan Crick y Chaudhry (2000), los estudios empíricos realizados en países desarrollados y altamente industrializados tienden a informar datos de los sectores que producen bienes manufacturados en lugar de otros sectores comerciales. De

hecho, la literatura reciente ha subrayado la escasa representación de los estudios sobre la comercialización de la exportación, relativos a los productos agrícolas y afines, y los estudios pertinentes son ahora obsoletos.

Cabe mencionar que, estudios más específicos orientados a la industria han aumentado el valor de la literatura de exportación y pueden ofrecer más beneficios a los exportadores de estos sectores. En tercer lugar, la vinculación de la naturaleza de los problemas de exportación con los resultados de exportación de la empresa, el tamaño de la empresa y la experiencia en el mercado de exportación es más limitada. Por lo tanto, examinar las percepciones de los problemas de exportación con respecto a estas características organizacionales permitiría una aplicación más eficiente de las estrategias de exportación y los programas nacionales de promoción de las exportaciones.

El sector vitivinícola, con un comercio anual de más de 15.000 millones de dólares, se caracteriza por grandes cambios estructurales y una mayor producción. Posee una serie de Características y contiene muchas empresas competidoras y diferentes sub-mercados, los cuales abarcan desde los segmentos competitivos de productos básicos (segmentos de mercado bajos), hasta los segmentos de mercado de alto lujo, altamente fragmentados y diferenciados.

Los fabricantes más pequeños, al igual que las empresas mundialmente reconocidas de vinos, se esfuerzan por mantener la posición de sus productos en el mercado internacional, sufriendo una notable racionalización. Estas firmas han aumentado su capacidad de producción, han experimentado consolidación en un mercado interno maduro (y competitivo) y han adoptado una gestión profesional (en lugar de familiar).

En la actualidad existen factores que la empresa vitivinícola chilena Concha y Toro percibe como inhibidores de su actividad de exportación del vino “Don Melchor” hacia el mercado asiático de China.

### 3.6. Situación Existente

Aunque diversos factores alientan a las empresas a participar en las exportaciones (por ejemplo, el desarrollo de un producto competitivo, incentivos a la promoción de las exportaciones, oportunidades atractivas de crecimiento), otros factores pueden desalentar las actividades de exportación.

Se han realizado extensas investigaciones empíricas para identificar los factores que impiden la iniciación, el desarrollo y el mantenimiento de las actividades de exportación. En ese sentido Leonidou (2000) afirma que para entender por qué y cómo las empresas están involucradas en las exportaciones, es esencial comprender cómo las barreras o problemas impiden el proceso de exportación.

Morgan (1998) sostiene que existe una clara distinción entre barreras y problemas de exportación. Las barreras a la exportación se refieren a factores que impiden a las empresas no exportadoras participar en las exportaciones, mientras que los problemas de exportación se refieren a los impedimentos encontrados por las empresas que ya participan en las actividades de exportación.

Los problemas de exportación consisten en todos los factores que pueden afectar negativamente la internacionalización de una empresa. Se puede determinar empíricamente si los factores son reales o percibidos. En este sentido, las empresas que deciden entrar en un mercado extranjero tienen que considerar los factores obstructivos específicos para planificar sus estrategias de entrada y programas de mercadeo internacional.

Entre los principales problemas de exportación que sufren las empresas tenemos:

*Problemas internos en la empresa:* Estos surgen en el entorno interno de la empresa e incluyen:

- Falta de personal calificado en actividades de exportación.
- Falta de expertos en consultoría de exportación.
- Mala organización y formalización de los departamentos de exportación.
- Falta de investigación de mercado de exportación.
- Capacidad de producción insuficiente.
- Dificultades de promoción del producto.
- Promoción inadecuada de productos.
- Mala calidad de los envases de exportación.
- Pobre diseño del producto.
- Dificultades para satisfacer las necesidades de los clientes de exportación.

*Problemas internos del país objetivo:* Estos surgen en el entorno interno del país seleccionado como mercado objetivo de la exportación:

- Dificultades en el transporte.
- Altos costos de transporte.
- Distribuidores inadecuados.
- Retrasos en los pagos.
- Falta de información sobre los distribuidores extranjeros.
- Comunicación ineficaz con distribuidores extranjeros.

*Problemas externos a la empresa en la nación de origen:* Estos se originan en el entorno externo de la empresa, pero se experimentan en el mercado interno del país de origen:

- Programas inadecuados de promoción proporcionados por el gobierno.
- Falta de asistencia del gobierno para superar los problemas de exportación.
- Falta de incentivos atractivos a la exportación.
- Alto costo de capital para financiar exportaciones.
- Documentación innecesaria requisitos previos.
- Burocracia en los servicios públicos.

- Dificultades de procedimiento en el desarrollo de las actividades de exportación.

*Problemas externos a la empresa que se presentan en el extranjero:* Estos surgen en el entorno externo de la empresa, pero se acreditan a las operaciones del mercado exterior:

- Idioma y diferencias culturales.
- Dificultades de regulación.
- Intensa competencia en los mercados de exportación.
- Falta de precios competitivos.
- Falta de información sobre los mercados de exportación.
- Falta de estructura del canal de distribución del mercado de exportación y desarrollo.

Los problemas de exportación que experimenta la empresa vitivinícola chilena Viña Concha y Toro S. A. en su actividad de exportación del vino “Don Melchor” hacia el mercado asiático de China, son:

- Fuerte competencia internacional.
- Falta de precios competitivos.
- Barreras arancelarias.
- Comunicación ineficaz con los distribuidores extranjeros.
- Promoción inadecuada del producto.
- Falta de investigación de mercado de exportación.
- Retrasos en los pagos de los distribuidores extranjeros.
- Falta de asistencia del gobierno para superar los problemas de exportación con la República Popular China.

De continuar esta situación, los efectos podrían presentarse en eventos como el cierre forzoso de esta línea de exportación, lo cual generaría a su vez desempleo, desplazamiento laboral, pobreza y grandes pérdidas para la compañía y para el fisco por concepto de impuestos.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1. General

Diseñar e implementar un plan de mejora logístico y comercial para el Plan Exportador del vino “Don Melchor” hacia el mercado de la República Popular de China.

### 4.2. Específicos

- Identificar los requerimientos de calidad en cuanto al cultivo de la uva, el proceso de producción del vino y los estándares de exportación exigidos por la autoridad competente en la República Popular China.
- Identificar los puntos críticos en el proceso de exportación del vino “Don Melchor” hacia el mercado de la República Popular de China.
- Determinar la demanda del producto en el mercado de destino.
- Determinar el mercado objetivo.
- Identificar la cadena de Distribución y Comercialización del Vino en China.
- Optimizar los procesos logísticos en el proceso de exportación.
- Determinar la competencia existente y los productos sustitutos en el mercado objetivo.
- Diseñar e implementar el plan de mejora al proceso de exportación del vino “Don Melchor” hacia el mercado de la República Popular de China.

## 5. JUSTIFICACIÓN

El plan de mejora al proceso de exportación del vino “Don Melchor” hacia el mercado de la República Popular de China es una herramienta que servirá a la empresa Concha y Toro para identificar los factores y áreas de desempeño inadecuado en la cadena exportadora relacionada con el producto. Además, será la clave para que se pueda establecer un camino a seguir con el fin de cumplir con los objetivos y estándares de desempeño esperados. El objetivo final del plan de mejora será entonces permitir que la empresa alcance un crecimiento potencial sostenible.

El plan de mejora que se diseñe también ayudará a que los actores de la empresa vinculados con proceso de exportación del vino “Don Melchor” hacia el mercado de la República Popular de China, reconozcan que su desempeño no está cumpliendo con las expectativas, lo cual servirá para desarrollar un programa de mejora sistemática, que puede incluir entrenamiento formal o capacitación en el trabajo con el fin de mejorar las habilidades que ya tienen y mostrar cómo pueden obtener otras nuevas que fortalezcan, potencien y dinamicen el proceso exportador del vino “Don Melchor” al continente asiático.

Se considera que el proyecto se debe realizar porque:

- Se mejorará el proceso de exportación del vino “Don Melchor” hacia el mercado de la República Popular de China, de forma que este sea eficiente y sostenible.
- Se buscará generar un impacto social y económico importante a mediano plazo (2 años).
- Servirá de modelo para nuevos proyectos de exportación sostenible hacia China en el sector vitivinícola y así ampliar el impacto del proyecto.

Además, porque para poder lograr el desarrollo del proyecto se generará conocimiento en:

- La caracterización del sector.

- Caracterización de los impactos que genera esta actividad económica.
- Determinación de la rentabilidad de las unidades productivas que desarrollan esta actividad específica.
- Determinación de las causas del rezago a lo largo de la cadena.
- Determinación de los factores de competitividad para el sector.
- Exploración de opciones de exportación sostenibles.

## **6. MODELO METODOLÓGICO**

En este capítulo se exponen los elementos de la metodología de la investigación que se ha construido para el presente proyecto de investigación con aplicación empresarial. Este capítulo está conformado por cuatro partes, así:

En la primera parte se presentan los elementos teóricos que dan fundamento a la metodología de la investigación propuesta para el presente trabajo. En la segunda parte se describen las estrategias metodológicas que se van a utilizar para el desarrollo de los objetivos del trabajo de investigación que se presenta. En esta parte se sustenta el diseño metodológico como tal del trabajo, en el cual se enuncian en detalle los diferentes métodos, técnicas, e instrumentos para recoger y analizar la información con miras al óptimo desarrollo de los objetivos del estudio. En la tercera parte se aborda el tema de población y muestra, describiendo sus características y señalando claramente el criterio utilizado. En la cuarta parte se desglosan las diferentes técnicas de recogida de información que serán utilizadas durante el desarrollo del trabajo, además se definirán otros instrumentos y herramientas y sus características, las cuales serán utilizadas para el análisis de la información.

### **6.1. Elementos Teóricos**

La metodología de la investigación que se utilizará para la estructuración y desarrollo del presente trabajo corresponde a la tipología de Mixta.

En esta parte se presentan las razones por las cuales se desea utilizar la metodología mixta para el desarrollo de la pregunta de investigación, así como de los objetivos. En este punto se han evaluado las alternativas metodológicas, llegando a la conclusión que es necesario utilizar diferentes tipos de herramientas para la recolección, procesamiento y análisis de los datos, razón

por la cual se debe considerar trabajar de la mano con enfoques cuantitativos y cualitativos de investigación, en una Metodología Mixta que enriquezca el desarrollo de los objetivos y los resultados que se puedan obtener.

Hay varios puntos de vista sobre por qué se pueden combinar métodos cualitativos y cuantitativos. En primer lugar, los dos enfoques pueden combinarse porque comparten el objetivo de comprender el mundo en el que vivimos. King et al. (1994), afirman que tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa comparten una lógica unificada y que las mismas reglas de inferencia se aplican a ambas.

## **6.2. Estrategias Metodológicas**

En segundo lugar, se considera que los dos paradigmas son compatibles porque comparten los principios de la carga teórica de los hechos, el desacierto del conocimiento, la indeterminación de la teoría por los hechos y un proceso de investigación cargado de valores. También están unidos por un compromiso común para comprender y mejorar la condición humana, un objetivo común de difundir el conocimiento para uso práctico y un compromiso compartido por el rigor, la conciencia y la crítica en el proceso de investigación. De hecho, Casebeer y Verhoef (1997) argumentan que debemos considerar los métodos cualitativos y cuantitativos como parte de un continuo de investigación con técnicas específicas seleccionadas con base en el objetivo de la investigación.

## **6.3. Población y Muestra**

En tercer lugar, como señalan Clarke y Yaros (1988), la combinación de métodos de investigación es útil en algunas áreas de investigación, como la enfermería, porque la complejidad de los fenómenos requiere datos de un gran número de perspectivas. De manera similar, algunos investigadores han sostenido que las complejidades de la mayoría de los problemas de salud

pública o las intervenciones sociales, como la educación sanitaria y los programas de promoción de la salud, requieren el uso de un amplio espectro de Métodos cuantitativos.

Se entiende como población a las unidades de investigación que se van a estudiar relacionadas con la naturaleza u objetivo de la investigación, en este caso, el diseño e implementación de un plan de mejora comercial y logística para la exportación del vino chileno “Don Melchor” a China. Para que sean tomadas en cuenta como población deben poseer una serie de características en común como; homogeneidad, espacio y cantidad, etc. que permitan ser analizadas y así poder llegar a la conclusión y elección de la muestra adecuada. Ahora bien, la muestra es una parte de la población, o sea, un número de unidades seleccionadas científicamente que representan las características más importantes de esta. Existen tipos de selección de muestra probabilísticas y no probabilísticas, y cada una de estas contiene distintos criterios de selección, pero para nuestro caso de estudio, la mejor forma de elección es no probabilística. Pero para ser más específicos, el tipo de muestra no probabilística usada fue la intencional, es decir, en la que se eligen unidades arbitrariamente según criterios que al investigador le parecen más relevantes sobre los demás.

#### **6.4. Diferencias Técnicas**

En cuarto lugar, otros afirman que los investigadores no deben preocuparse por el debate cuantitativo-cualitativo porque no se resolverá en un futuro próximo y que la pureza epistemológica no se investiga. Ninguno de estos argumentos aborda adecuadamente los supuestos subyacentes detrás de las diferencias paradigmáticas entre la investigación cualitativa y cuantitativa.

Tal vez el único argumento convincente para mezclar los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa en un único estudio sería desafiar los supuestos subyacentes de los dos paradigmas mismos. Un argumento sólido sería que los paradigmas tanto cualitativos como cuantitativos se basan en los postulados del positivismo, no en el constructivismo o el interpretativismo. Howe (1988) da la impresión de hacer este argumento al negar que hay una elección "o bien" que se debe

hacer. Más bien, afirma, tanto los investigadores cuantitativos como los cualitativos deberían abrazar el positivismo coloreado por cierto grado de interpretación, un ajuste que él propone es posible gracias al modelo crítico de investigación social (o el modelo crítico de investigación educativa) que evita la división positivista-interpretativa en favor de la compatibilidad.

Muy estrechamente vinculados a los argumentos para la integración de los enfoques cualitativos y cuantitativos son las razones dadas para legítimamente combinarlos. Dos razones para esto son frecuentes en la literatura. El primero es lograr la validación cruzada o la triangulación, combinando dos o más teorías o fuentes de datos para estudiar el mismo fenómeno a fin de obtener una comprensión más completa de él. El segundo es lograr resultados complementarios usando las fortalezas de un método para mejorar el otro.

## **6.5. Instrumentos y Herramientas**

Los instrumentos y herramientas que se describen a continuación fueron tomados por los investigadores como un apoyo adicional al momento de realizar el plan de mejora comercial y logística.

La información fue extraída en Chile, puesto que los investigadores se desplazaron hasta las instalaciones de la viña Concha y Toro S.A, en donde mediante notas de campo, y un registro anecdótico sustentado con fotografías registraron los problemas que se encuentran en la viña para la exportación del vino en general.

Estuvieron presentes en cada uno de los pasos para la creación del vino “Don Melchor” donde mediante la observación directa se dieron cuenta cuales son los elementos de calidad que la empresa garantiza en su visión.

Adicionalmente estuvieron presentes en los procesos de proveedores de la viña en cuanto a etiquetas se refiere puesto que es un paso esencial en la creación de marca que quiere proyectar el viñedo.

En la viña concha y toro se obtuvo un acercamiento con un profesional comercial, el cual sirvió de apoyo al momento de brindar información verídica, donde por medio de una entrevista no estructurada se inició la recolección de información necesaria para el desarrollo del presente caso de estudio, a la explicación de la exportación de la viña a la república popular de china.

En términos generales, el objeto del presente caso de estudio está representado, tanto por las estrategias prácticas que aplica la gerencia de la empresa seleccionada para planear el cumplimiento de sus objetivos de exportación, como por las actitudes, relaciones interpersonales y clima laboral que existen, se expresan y transmiten dentro del giro normal de las operaciones de la empresa. Todo en comparación con otros modelos exitosos de empresas con características similares. De este modo el trabajo reflejará desde aspectos prácticos de la naturaleza de la ciencia las mejores prácticas de exportación a China que se pueden aplicar a la empresa, y en el qué y cómo, el factor humano, complejo, variable, lleno de emociones diarias, puede ser pieza clave para comprender mejor las dinámicas empresariales que la empresa requiere, con lo cual, el trabajo es cercano a tipos de estudio en los cuales el componente humano es un referente esencial, y el cual se debe abordar y estudiar con todo rigor para encontrar los resultados esperados por los socios de la organización.

## **6.6. Naturaleza del Trabajo de Investigación**

La tipología de investigación para el presente trabajo se puede definir como exploratoria, correlacional y explicativa, ya que no se sitúa de manera exclusiva en una de las tipologías de investigación aceptadas comúnmente. Por otra parte, el enfoque del trabajo que se realiza es de tipo exploratorio, ya que, aun cuando el tema de exportación a China ya se ha abordado en varias investigaciones, para el caso de vinos chilenos es escaso.

## **6.7. Descripción De Estrategias Metodológicas**

El trabajo que se presenta responde a una metodología mixta de investigación, razón por la cual se combinan técnicas de recolección de información derivadas de las metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa. Para el desarrollo de este trabajo se utilizarán las técnicas más apropiadas de acuerdo con cada tipo específico de información, esto con el fin de proporcionarle el sentido correcto a la investigación y así responder de manera adecuada a la pregunta de investigación.

### **6.7.1. Técnicas Cuantitativas**

Para la recolección cuantitativa de la información se utiliza una técnica, la cuales se relaciona a continuación:

*Cuestionario cuantitativo:* Utilizando la Escala Likert, se aplicará un cuestionario completamente estructurado a todos los miembros de la empresa Viña Concha y Toro S. A., Dicho cuestionario estará compuesto por preguntas cerradas, todas de carácter meramente técnico y relacionado con la actividad de la empresa y con los puntos principales de la exportación de vino “Don Melchor” a China. Este cuestionario también será aplicado en otras dos (2) empresas con características similares.

### **6.7.2. Técnicas Cualitativas**

Para la recolección cualitativa de la información se utiliza una técnica de entrevista:

*Entrevista:* Es una de las técnicas más importantes para la recolección de información en cualquier trabajo de investigación. Se aplicará a cada miembro de la organización de manera separada. Se aplicará una lista de 40 preguntas para un tiempo de 60 minutos. La ventaja de esta técnica es que se puede ahondar en detalles con el entrevistado, lo cual implica hacer las clarificaciones que se requieran.

## **7. PLAN DE MEJORA**

Basándose en la información obtenida se puede narrar el proceso, por el cual la exportación del vino chileno “Don Melchor” hacia la República Popular de China en la actualidad no cumple debidamente el proceso logístico y comercial adecuado; encontrándose fallas de tipo conceptual, práctico y metodológico, que han sido expuestos en este caso de estudio anteriormente. A continuación, se muestran los aspectos logísticos y comerciales claves para que el proceso sea exitoso y logre una sostenibilidad en el tiempo cautivando y conquistando el mercado objetivo.

### **7.1. Plan Comercial**

La estructura que se presentara a continuación se da tomando como referencia el plan comercial que tiene Concha y Toro en china. A su vez los aspectos nombrados en las páginas 33-35 en los cuales debería existir una mejora y por último se plantea un nuevo plan comercial el cual incluirá la gestión de ventas, promoción de ventas, gestión de clientes y técnicas de negociación. Se debe aclarar que no es una estructura rígida sino por el contrario una propuesta de mejora para la empresa, fundamentada en lo investigado anteriormente y lo visto en la visita presencial a la Viña de Concha y Toro S.A en Chile durante Octubre del 2016.

Concha y Toro exporta el 90% de su producción por lo cual su nivel de experticia en este tema es alto. Sus vinos premium son de orgullo local por lo cual la producción de “Don Melchor” se encuentra en el territorio nacional de Chile. Cabe aclarar que no todas sus exportaciones se dan desde Chile puesto que tiene algunos viñedos en Estados Unidos (baja California) y Argentina.

Don Melchor está catalogado como un vino premium debido a la calidad muy superior en su terroir, esto quiere decir que el suelo donde se plantan las uvas tiene unas cualidades diferentes, los trabajadores que se emplean se encuentran capacitados y su tecnología brinda un nivel superior

respecto a su competencia, a su vez son seleccionadas solo las mejores uvas de la cepa utilizada para dar vida a la creación del enólogo.

Actualmente Concha y Toro cuenta con 8 empleados localizados en Singapur y China los cuales realizan todo el proceso de front customer, estos basaron su estrategia comercial en la siguiente premisa “el consumo de vino en la república popular de China aumenta cada dos años”, por lo cual no utilizan una fuerza de ventas agresiva, si no por el contrario planean un incremento en sus ventas lento, este crecimiento lento no solo se da para la ventas si no para las relaciones comerciales y procesos de negociación puesto que se sabe de primera mano que los chinos tienen sus culturas muy arraigadas y son completamente diferentes a las Chilenas, además el punto más influyente en la parte comercial es la diferencia de idiomas y zonas horarias de estos clientes respecto a la casa matriz de “Don Melchor”.

Debido a lo descrito anteriormente se plantea que el plan comercial debería iniciar con un cambio dentro de la gestión de ventas, teniendo como prioridad la función de vender una mayor cantidad de botellas de vino de litro y 750 mililitros, para llevar a cabo este plan se debe de educar sus consumidores para generar en ellos un modelo de recompra, para que a su vez estos mismos realicen comparaciones con otras marcas de vino y entiendan que el vino “Don Melchor” es muy superior al de su competencia.

Luego de realizar el análisis de mercado y entender lo bajo que es el riesgo de ingreso de nuevos participantes, se debe plantear una estrategia de penetración de mercados y de esta forma arraigarse en la mente de los consumidores finales, de igual manera se encuentra que los productos sustitutos son escasos por lo que se le pueden dar fuerza a los productos complementarios como el queso, estableciendo estrategias comerciales para lograr un aumento en las ventas y generando un menor costo en publicidad.

Debido a que China es una de las economías de mayor crecimiento en el mundo merece productos de calidad muy superior por lo cual nuestra técnica de negociación será demostrar que Concha y Toro ofrece vinos premium para todos estos nuevos empresarios y personas con un nivel

adquisitivo mayor al de la media de la población, estableciendo como público objetivo a los mayores de edad con un poder adquisitivo alto, que se quieran culturizar y desarrollen en pro al vino un acompañante constante para sus comidas o reuniones de trabajo.

Para fidelizar a este segmento objetivo de la población se realizarán eventos sociales, con premium brands mundiales para que se asocie a la empresa Concha y Toro S.A. y al vino “Don Melchor” como una de estas.

Se debe aumentar la fuerza laboral de Concha y Toro en china debido a que 8 personas no son suficientes para atender al público objetivo anteriormente descrito, además se debe invertir en tiendas propias, que eduquen a nuestro público objetivo en cuanto a la cultura del vino, se plantean cuatro ciudades que deben ser los pilares para conquistar el mercado en la República popular China: Guangzhou, Chengdu, Beijing, Shanghái.

Las recomendaciones anteriormente descritas son para mantener y aumentar el nivel de ventas de manera paulatina y con un enfoque de una integración hacia adelante que permita tener mayores rendimientos y recoger más información del mercado chino, para luego atacar con diferentes marcas de vino a diferentes públicos objetivos.

El principal objetivo de este nuevo plan comercial es fidelizar nuestros clientes actuales y obtener una penetración de mercado mayor para obtener información y mejores resultados financieros.

En este orden se proponen crear unos indicadores comerciales que me permitan ver que tan oficioso fueron estos cambios y me permita una revisión semestral de las metas propuestas.

## 7.2. Plan Logístico

Continuando con el plan a presentar se hace fundamental robustecer el área logística con la que cuenta actualmente Concha y Toro S.A. ya que, dado su portafolio de productos tan grande, hace poco énfasis en los vinos premium que exporta y mezcla sus cadenas de distribución lo que genera problemas de respuesta de cara a sus clientes en el mercado internacional, en este caso el mercado chino que es de los más exigentes y cumplidos del mundo.

En este orden de ideas el primer aspecto logístico a cambiar es la combinación de cadenas de distribución, que son eficientes y efectivas cuando el producto no se exporta, y entienden muy bien los mercados locales respectivos (Chile, Argentina y USA), pero que se entorpecen cuando la empresa necesita exportar. No se tiene claro desde cual país se debe atender el mercado chino y por ubicación geográfica siempre se debe realizar esta exportación en específico desde Chile, más exactamente desde el puerto de San Antonio que se encuentra ubicado a 100 km aprox. de Santiago, con destino a el puerto de Shanghái, China. Lo que significa un tiempo en tránsito promedio de 30 días, contando el tiempo del transporte terrestre en cada país.

Dado que el área logística es la base operacional de cualquier empresa, bien sea productora o de servicios, esta debe estar tan bien estructurada para así poder apoyar todas las áreas que la nutren como la comercial, ventas o financiera, y es por esto que se plantean los siguientes puntos a tener en cuenta para lograr los objetivos comerciales expuestos anteriormente.

Debido a que el grado de comunicación empresa - distribuidores es bajo, y estos últimos son la principal fuerza de Concha y Toro S.A en China, se plantea una re negociación de los términos de comercio internacional, esto con el fin de que la empresa Concha y Toro S.A garantice una mayor cantidad de producto pero a un costo de venta menor y el distribuidor necesariamente tenga que hacer rotar el producto, para evitar sobre costes de almacenamiento, recortar ese tiempo de 2 años de crecimiento y el producto se pueda ver más seguido en consumo. Esto se traduce a pasar de CIF (Costo, seguro y flete) a EXW (En fábrica), donde Concha y Toro S.A pone el vino “Don Melchor”

empacado y embalado y el distribuidor corre con todos los gastos hasta destino (Flete interno empresa - puerto, gastos aduaneros, gastos de exportación, flete y seguro).

Es importante mencionar que actualmente el plan exportador a China de Concha y Toro S.A y especialmente de sus vinos premium consiste en enviar 2 contenedores mensuales de 40 pies HC (LCL) con 32,000 cajas aproximadamente (Un contenedor de estas dimensiones puede cargar 42,000 cajas aproximadamente y cada caja contiene 9 botellas) en donde el 50% de estas eran del vino “Don Melchor”. Esto dado que al no recibir pedidos más grandes sus contenedores no siempre iban al 100% de su capacidad y por ende contenía otros tipos de vinos. Con el plan comercial que se plantea, la empresa debería comenzar a enviar 2 contenedores de 40 pies HC (FCL) semanales con cajas de a 9 botellas todas con el vino “Don Melchor”. Lo que significa un incremento en volumen pasando de 16,437 litros a 41,184, y lo que en botellas es un crecimiento aproximado del 60%. Analizando el tiempo promedio en tránsito sería ideal tener salidas del producto de Chile a China cada 5 días, para un total de 6 salidas mensualmente, es decir 12 contenedores al mes.

Hay que enfatizar que Concha y Toro S.A cuenta con toda la infraestructura necesaria para dar cumplimiento a este plan que se propone ya que, en la visita realizada a estas instalaciones, se indicó que están en la capacidad de fabricar una botella de vino Premium cada 3 minutos, después de que la uva pasó todo su extenso y exacto tiempo de cosecha, este tiempo es meramente productivo.

Pasando ahora por el eslabón final de la cadena de suministro llegamos a los distribuidores mayoristas que según cifras compartidas por la empresa Concha y Toro S.A, no son altamente competitivos ya que tienen una proyección de ventas inapropiada lo que genera poca rotación y venta de los productos. Como esta perspectiva se quiere cambiar desde la empresa y las negociaciones se cambiarán para todos los distribuidores en general, se plantean una lista de 5 posibles nuevos distribuidores que están en la capacidad de apalancar las ventas que se necesitan. Estos están en las principales ciudades que, el área comercial, identificó como pilares para acaparar el mercado chino. Entre todos estos tienen una participación del mercado de la venta y

comercialización del vino importado únicamente del 55%. Es decir que entre 5 empresas tienen casi 1/2 mercado chino, lo que es una oportunidad enorme de crecimiento para la empresa.

Sus respectivas razones sociales son:

- Suzhou Fu Lu Shou Wine. Shanghai, China.
- Qingdao Hongzun Fang Wine Cellar. Shanghái, China.
- Chongqing Saint Coeur Wine Sales Co. Beijing, China.
- Quanzhou Sanhe Trade Company. Guangzhou, China.
- Ideal Wine. Chengdu, China.

Este plan debe estar encaminado a que, en un lapso de tiempo no mayor a 2 años, la empresa cuente con puntos de venta directos en las ciudades anteriormente mencionadas, esto para generar un volumen de ventas mayor, acaparar el mercado en una mejor proporción al de la competencia y un nicho de mercado específico. Los distribuidores que sigan vendiendo al por mayor nuestro vino “Don Melchor” a las diferentes superficies de todo China, mientras que las tiendas Concha y Toro S.A se dediquen a vender al mercado boutique, donde se genera un margen mayor, un desgaste menor y toda la fuerza logística ya estructurada la siguen sosteniendo los mercados mayoristas.

Concha y Toro S.A hoy en día cuenta con unos proveedores robustos, que son empresas internacionales capaces de brindar todo el apoyo necesario para llevar a cabo este plan, pasando por productores de botellas, etiquetas, empaque y embalaje, todos comprometidos y en caminados a prosperar con el crecimiento empresarial de la empresa.

## 8. ARGUMENTOS FINALES

Se escogió como mercado objetivo de exportación la República Popular China, puesto que es la economía con mayor crecimiento a nivel mundial, un mercado que empezó a aumentar su consumo de vino extranjero desde hace 4 años hacia acá y que, por otro lado, se encuentra localizada en el océano pacífico lo cual hace más sencillo el desarrollo de actividades comerciales con esta.

La sociedad china posee una cultura muy estricta, disciplinada y enfocada hacia la perfección o la aceptación mínima del error, lo que los hace ser una nación desconfiada de cara a la llegada de un producto extranjero a su territorio. Buscan que lo que entra a China sea tan bueno como lo que sale. Por esto generaron una serie de regulaciones, controles y filtros altamente estrictos cuando de importación de bienes producidos en el exterior se trata.

Viña Concha y Toro S.A escogió una de sus marcas de vino Premium, posiblemente la de más alta calidad y reconocimiento mundial para entrar en este mercado y desde la primera botella consumida crear una perspectiva de marca altamente calificada en la mente de todos los consumidores. La investigación para la postulación de estos planes de mejora se dio mediante una investigación cuantitativa y cualitativa, para tener una perspectiva clara de lo que ocurría en el sector y no sesgar la mirada, si no por el contrario tener un horizonte bien definido, por ello los planes de mejora que se plantean no son meramente estrictos y están abiertos al cambio, debido a la turbulencia de la industria vitivinícola de Chile.

Los planes tanto comercial y logísticos son basados en supuestos teórico - prácticos que dentro de lo estudiado se consideran como viables bajo un ambiente ideal como el que se planteó anteriormente. La empresa Concha y Toro S.A ya cuenta con un plan para exportar al cual se le presentan las mejoras encontradas y potencializadas de este caso de estudio. Lo ideal sería que este plan de mejora de exportación diera los lineamientos necesarios o unas pautas más acertadas hacia un proceso de exportación más acertado, el cual bien trabajado e investigado puede ser replicado hacia la apertura de cualquier mercado a nivel mundial.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casebeer A., y Verhoef M. (1997). Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos de investigación: considerando las posibilidades de potenciar el estudio de las enfermedades crónicas. *Revista Enfermedades Crónicas en Canadá*, Vol. 18, No. 3. Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9375260>
- Clarke N., y Yaros S. (1988). Mezcla de investigación: Comentario y respuesta. *Revista de Ciencia*. Vol., 1. Pág. 147-149. Recuperado de: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/089431848800100406>
- Concha y Toro (2016). *Quiénes Somos*. Sitio Web Oficial. Recuperado de: [http://www.conchaytoro.com/?lang=es\\_es](http://www.conchaytoro.com/?lang=es_es)
- Crick, D. (2000). Barreras percibidas por los exportadores agrícolas del Reino Unido y requisitos de asistencia gubernamental. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18 No. 1, pág. 30-8. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02634500010308576>
- FAOSTAT (2017), Matriz detallada del comercio. Organización de las Naciones Unidas Para la alimentación y la Agricultura – FAO. Recuperado de: <http://www.fao.org/faostat/es/#data/TM>
- Gonzáles, E. y Huneus, C. (2017). Dinámica laboral en Chile 2009 – 2015. Ministerio del Trabajo y la Previsión Social. Recuperado de: <http://www.mintrab.gob.cl/wp-content/uploads/2016/03/creacion-y-destruccion-del-empleo.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación, 5ª. Edición. McGraw - Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México. Recuperado de: [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Howe K. (1988). Contra la tesis de incompatibilidad cuantitativa-cualitativa. *Revista Educational Researcher*, Vol.17, No.8. Pág. 10-16. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.516.2004&rep=rep1&type=pdf>
- Johnson, B., y Onwuegbuzie, A. (2004). Investigación de métodos mixtos: Un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado. *Revista Educational Research*, Vol. 33, No. 7. Pág.

- 14 - 26. Recuperado de: <http://www.socsci.uci.edu/~castellj/fieldstudies/webdocs/F-Readings/MixedMethodsResearch.pdf>
- Katsikeas, C.S. (1994). Diferencias en las percepciones de los problemas de exportación basadas en el tamaño de la empresa y en la experiencia del mercado de exportación. *Revista Europea de Marketing*, Vol. 28 No. 5, pág. 17-35. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090569410062014>
- King G, Keohane RO, Verba S. (1994). *Diseño de la investigación social: inferencia científica en la investigación cualitativa*. Universidad de Princeton. New Jersey. Recuperado de: [http://metodos-avanzados.sociales.uba.ar/files/2014/06/Gary\\_King\\_Robert\\_O.\\_Keohane\\_Sidney\\_Verba.pdf](http://metodos-avanzados.sociales.uba.ar/files/2014/06/Gary_King_Robert_O._Keohane_Sidney_Verba.pdf)
- Lacoste, P. (2007). Complejidad de la industria vitivinícola colonial: Crianza biológica de Vino (Reino de Chile Siglo XVIII). *Asociación de Estudios Latinoamericanos, Revista de Investigación Latinoamericana*, Vol. 42, No. 2, p. 154-168. Recuperado de: [https://www.jstor.org/stable/4499374?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4499374?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Leonidou, L.C. (2000). Obstáculos a la gestión de las exportaciones: un análisis de organización e internacionalización. *Revista de Gestión Internacional*, Vol. 6, pág. 121-48. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425300000223>
- Morgan, R.E. (1998). Exportación: Problemas de las industrias manufactureras. *Revista de Marketing industrial*, Vol. 27, pág. 161-76. Recuperado de: <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-0d134be8-cc39-3fea-a1fd-96a406b32ac8>
- OIV (2015). Bases de datos y Estadísticas. Sitio WEB oficial. Recuperado de: <http://www.oiv.int/es/bases-de-datos-y-estadisticas>
- Pérez G. (2010). *La gestión de los trabajadores del conocimiento: el caso de los enólogos chilenos*. Tesis doctoral. Escuela de Administración de la Universidad de Liverpool. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=ceyACwAAQBAJ&pg=PA1015&lpg=PA1015&dq=Managing+knowledge+workers:+the+case+of+the+Chilean+oenologists&source=bl&ots=eP28jRSVYw&sig=c8\\_yX3UPy\\_tQyMpDn8iKIT\\_mNbM&hl=es&sa=X&ved=0ah](https://books.google.com.co/books?id=ceyACwAAQBAJ&pg=PA1015&lpg=PA1015&dq=Managing+knowledge+workers:+the+case+of+the+Chilean+oenologists&source=bl&ots=eP28jRSVYw&sig=c8_yX3UPy_tQyMpDn8iKIT_mNbM&hl=es&sa=X&ved=0ah)

UKEwiZtuf2qdLWAhUBWCYKHbZuADEQ6AEIMDAC#v=onepage&q=Managing%20knowledge%20workers%3A%20the%20case%20of%20the%20Chilean%20oenologists&f=false

Pro-chile (2016). *Quienes Somos*. Sitio Web Oficial. Recuperado de:

<http://www.prochile.gob.cl/landing/quienes-somos/>

Servicio Agrícola y Ganadero (2015). *Producción de vinos 2015*. Sitio Web Oficial. Recuperado de: <http://www.sag.gob.cl/noticias/produccion-de-vinos-2015-subio-30-en-un-ano>

Visser, E.J. y, Langen, P. (2015). *¿Un clúster chileno? La Importancia y Calidad de la Gobernanza de Clusters en una Industria de Crecimiento Rápido e Internacional*.

Universidad de Utrecht, 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](http://ecoxs02.eco.unipmn.it/eventi/eadi/papers/Visser_p.pdf)