

Estrategia de inteligencia comercial competitiva para las empresas vinícolas mexicanas

Área de investigación: Mercadotecnia

Alejandra Vera González
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
avera@uaslp.mx

XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

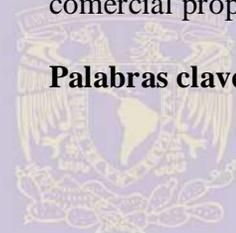
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Estrategia de inteligencia comercial competitiva para las empresas vinícolas mexicanas

Resumen

Las empresas vinícolas mexicanas enfrentan diversas fuerzas competitivas que se derivan de las acciones de otros productores nacionales e internacionales, así como de los comercializadores de vino y de sustitutivos al vino y, finalmente de los consumidores de vino y de bebidas sustitutivas. Por otra parte, el consumo de vino en México y a nivel mundial ha incrementado, lo que presenta la oportunidad para las empresas vinícolas mexicanas de elevar su competitividad internacional a través de estrategias de mercado. Esta investigación se sustenta en revisión documental de fuentes secundarias, la aplicación de la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter, e incorpora estudio de campo a través de entrevistas realizadas a una muestra de cinco empresas mexicanas y cinco empresas chilenas de producción vinícola, representativas de las regiones productoras en ambos países. Se diseñaron cuestionarios ex profeso para realizar las entrevistas, cuyos resultados fueron procesados en una base de datos en SPSS 15.0, donde posteriormente se realizó análisis cualitativo y cuantitativo utilizando estadísticos descriptivos y correlación de variables. Los resultados del estudio se han incorporado en una estrategia de inteligencia comercial propuesta por el autor.

Palabras clave: Estrategia, inteligencia, comercial, competitividad, vinícolas.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Estrategia de inteligencia comercial competitiva para las empresas vinícolas mexicanas.

1. ANTECEDENTES.

El aumento en el consumo de vinos en México es una realidad. En la última década, la oferta de vinos se ha incrementado de forma notable, lo mismo en tiendas que en restaurantes. El vino mexicano está en un momento de posicionamiento importante. Por falta de capacidad de producción nacional, curiosidad, economía, falta de apoyo gubernamental, miedo a lo nuevo o mero malinchismo, aún se está lejos de surtir la totalidad de la demanda de vino con producto nacional en el mercado mexicano. Al no ser nuestra industria vinícola subsidiada, como en la Unión Europea, Australia o Chile, se limita la producción (Chan, 2009, pp. 38 y 41).

En un panel de expertos coordinado por la Asociación Nacional de Vitivinicultores, en el cual participaron gerentes de ventas de tiendas especializadas en vinos, sommeliers, así como importadores de vinos a México, y cuyos resultados se publicaron en la revista *Sabor e arte*, en noviembre de 2008, coincidieron en que los problemas que enfrenta el vino mexicano son diversos, pero uno de los principales parece ser la falta personal capacitado en la elaboración y comercialización de los vinos nacionales.

De acuerdo con las estadísticas oficiales de la Secretaría de Economía en México en 2008, Chile aportó el 48% de las importaciones totales de vino tinto tranquilo, vino blanco y vino rosado, seguido de España con un 25%. Esta tendencia hacia Chile está creciendo, dado que las importaciones provenientes de Europa se están encareciendo a causa de la apreciación del Euro en comparación con el peso. Marcas chilenas como Concha y Toro (Digrans SA de CV), Tarapacá (La Madrileña, SA de CV), Santa Rita (Distribuidora Dolgo) y Casillero del Diablo (Digrans, SA de CV) se encuentran en casi todos los supermercados como vinos Premium básicos con precios accesibles, que no sobrepasan la banda de \$150 en el mercado mexicano (Country Sector Briefing.Wine-México, 2010, p. 2).

En la Tabla 1 podemos apreciar la configuración que tuvieron las importaciones de vino a México en 2007, donde destaca Chile como primer país de origen, seguido de España.

Tabla 1. Importación de vinos a México por país de origen.
Unidad: millones de litros (2003-2008).

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Total	23.2	22.7	27.4	34.1	39.1	-
Chile	6.6	6.7	7.2	9.3	13.8	-
España	5.5	5.6	7.4	9.6	9.0	-
Argentina	1.7	1.2	2.6	4.8	5.0	-
Italia	1.5	1.4	1.9	2.5	3.5	-
Estados Unidos	2.4	2.8	3.0	3.1	2.6	-
Francia	2.5	2.3	2.3	2.4	2.5	-
Alemania	2.6	2.1	1.9	1.4	1.4	-
Portugal	0.3	0.4	0.9	0.5	0.5	-
Australia	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	-

Fuente: Country Sector Briefing. Wine-Mexico. (2010). Euromonitor Internacional, Febrero, p.2

http://
informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

El interés del presente trabajo es analizar las estrategias de inteligencia comercial que utilizan las empresas vinícolas chilenas en el mercado mexicano, las cuales inciden en que los mexicanos prefieran consumir vinos extranjeros, especialmente chilenos, en mayor proporción que los vinos nacionales, y una vez identificados los elementos que conforman dichas estrategias, plantear una estrategia que permita elevar la competitividad internacional de las empresas vinícolas mexicanas.

2. REVISIÓN DE LITERATURA.

La Inteligencia Comercial es un nuevo enfoque y una nueva cultura con la que deben contar las organizaciones en relación al manejo de la información. Hace uso de la investigación de mercados como herramienta estratégica, basándose en información obtenida en fuentes primarias y secundarias. Las fuentes de información primarias se refieren a las opiniones y experiencias de los agentes y/o actores de la inteligencia comercial, obtenidas a través de entrevistas, encuestas y observación; mientras que las fuentes de información secundarias están constituidas por recursos como bases de datos que sirven a la inteligencia comercial como herramientas tácticas (Clarín, 2001, p.1).

Según Denis (2009) la inteligencia comercial engloba la información que la empresa necesita para tomar decisiones sobre sus procesos de venta. Es imprescindible para desarrollar la estrategia de negocio, ya que orienta la dirección a seguir, previene sobre los riesgos de cada decisión y permite la anticipación y la rentabilización de las acciones que se realicen; también mantener una estructura equilibrada de la relación producto-mercado y adaptar los procesos de comercialización al entorno. Denis (2009) propone cuatro áreas básicas que conformen al Sistema de Inteligencia Comercial para la toma de decisiones: clientes, canales, comunicación, y, mercado.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

La inteligencia de negocios, que para efecto de esta investigación se integra a la inteligencia comercial, incorpora tecnologías, creatividad del recurso humano; así como aspectos culturales de los individuos, considerando la información como un activo crucial de la empresa. Proporciona valor comercial cuando es manejada con eficacia por las personas y, explica que existe una correlación entre el uso efectivo de la inteligencia de negocios y el desempeño de una compañía (Howson, 2008, p. 9).

En el ámbito de los negocios, la estrategia corresponde a un conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Entiéndase por ventaja competitiva, aquello que los competidores de la empresa u organización no pueden copiar o, cuya imitación les resultaría demasiado costosa (Hitt, 2008, p. 4).

Tomando como referencia el modelo desarrollado por Michael Porter, el diamante de la competitividad, entendemos que la competitividad internacional refiere el proceso que lleva a lograr ventajas competitivas internacionales y que permite identificar la manera en que los países pueden desarrollar su competitividad (Porter, 1991, p. 16).

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

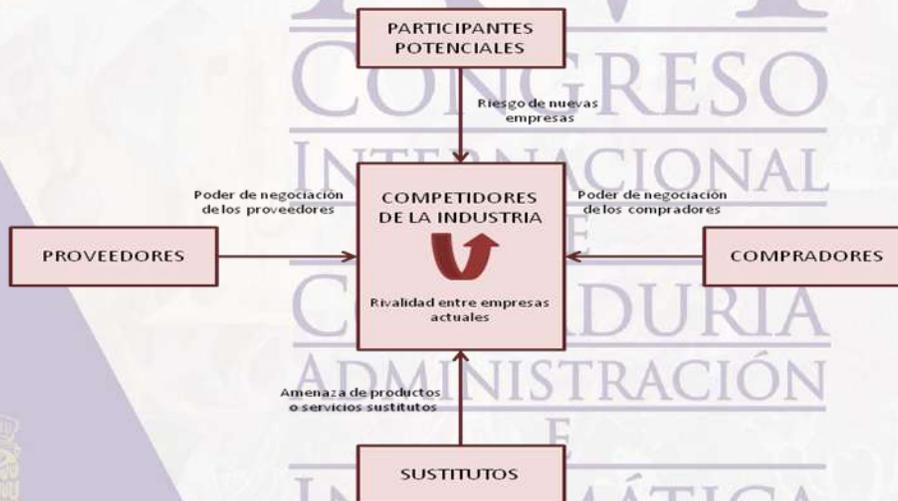
Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente fundamental que es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. En la Figura 1 observamos que “la intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas” (Ibid, 2009, p. 19). Estas cinco fuerzas competitivas que señala Porter constituyen el interés central de la presente investigación.

Figura 1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Fuente: Porter, 2009, p. 20.

La estructura sectorial del ramo vitivinícola, para la presente investigación, se desarrolla a partir de una serie de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva. El alcance geográfico se limita al sector vitivinícola en México.

México, D.F.

Para efecto de esta investigación, el sector vitivinícola incluye a los vinos de mesa, a saber, tinto, blanco, rosado, espumoso y dulce.

Los participantes del sector vitivinícola en México se dividen en los siguientes grupos: Productores de Vino, Comercializadores de Vino y Consumidores de Vino. Los competidores, para efecto de la presente investigación, se dividen en dos clases: los competidores directos (productores y comercializadores de vino) y los competidores indirectos (comercializadores de productos sustitutivos al vino).

Los productos sustitutivos al vino que se incluyen en este estudio se han acotado a los siguientes: brandy, cerveza, mezcal, ron, tequila, vodka y whisky, que representan las bebidas alcohólicas que compiten con los vinos de mesa en el mercado mexicano (D'Andrea, 2001, p. 316).

Los posibles aspirantes se refieren a aquellas empresas productoras y/o comercializadoras que tengan interés en entrar a competir en el mercado vitivinícola mexicano.

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Dentro del análisis de las cinco fuerzas competitivas, están las **amenazas de entrada** donde, los nuevos aspirantes a entrar en una industria, aportan una nueva capacidad y deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir ((Porter, 2009 (a), p. 34).

La **influencia de los proveedores** se refiere a que los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores (Ibid, pp. 43 y 44).

La **influencia de los compradores** se observa cuando los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria (Ibid, pp. 44 y 45).

La **amenaza de los sustitutivos** se identifica donde un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Los sustitutivos siempre están presentes, pero es fácil que los pasemos por alto porque pueden parecer muy distintos al producto del sector. Tenemos a un sustitutivo cuando se puede prescindir de ese producto, cuando se prefiere comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o cuando lo fabrica el consumidor (trae el servicio o producto a casa) (Ibid, pp. 47 y 48).

Finalmente, la **rivalidad entre competidores existentes** adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio (Ibid, pp. 48 y 49).

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué elementos conforman las estrategias de inteligencia comercial que utilizan las empresas vitivinícolas chilenas y mexicanas en el mercado de vinos en México?
2. ¿Cuáles son las características competitivas de las estrategias de inteligencia comercial que utilizan las empresas vitivinícolas chilenas y mexicanas en el mercado de vinos en México?
3. ¿Cómo interactúan las relaciones entre los elementos que conforman una estrategia de inteligencia comercial?
4. ¿Cómo se integraría una estrategia de inteligencia comercial que permita elevar la competitividad nacional e internacional de las empresas vitivinícolas mexicanas?

4. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Para la presente investigación se definieron fuentes secundarias y primarias de información.

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Como fuentes de información secundaria, se consultaron publicaciones en libros y revistas especializadas acerca de producción y comercialización de vinos en el mercado mexicano, con el propósito de identificar el estado del arte del objeto de estudio. Por lo que se refiere a la conformación del marco teórico, se revisó literatura acerca de inteligencia comercial, competitividad internacional, logística e investigación de mercados, eligiendo las teorías que se ajustaran mejor a los objetivos de la presente investigación, para poder identificar los elementos que conforman las estrategias de inteligencia comercial que permitan elevar la competitividad internacional de las empresas vitivinícolas estudiadas.

Con el propósito de conocer con mayor profundidad la situación del ramo vitivinícola en México, la autora recibió instrucción en el Diplomado de Viticultura y Enología en la Escuela de Vino, en el Centro Asturiano de la Cd. de México, en el cual, se trataron temas de producción vitícola y vinícola, así como el estudio de las regiones de producción vitivinícola en México y Chile, así como otras regiones productoras en el mundo, con lo cual se pudieron identificar las diferencias existentes entre las zonas productoras, las características específicas de cada región y su problemática y, las posibles ventajas competitivas para algunas empresas productoras.

Como fuentes de información primaria se diseñaron y realizaron entrevistas a productores y comercializadores de vino, comercializadores de productos sustitutivos al vino, todos ellos participantes activos en el mercado de vinos en México. También se realizaron entrevistas a viticultores, enólogos, sommelliers y expertos en temas como elaboración, producción y comercialización de vinos.

De la misma manera, se realizaron dos encuestas, una dirigida a consumidores de vino en el mercado mexicano y la segunda a consumidores de productos sustitutivos al vino en el mismo mercado.

La población del presente estudio está delimitada por las empresas vinícolas chilenas y mexicanas presentes en el mercado mexicano.

Se determinaron cinco grupos para la muestra de estudio, siendo éstos: los productores de vino, los comercializadores de vino, los consumidores de vino, los comercializadores de productos sustitutivos al vino, y, los consumidores de productos sustitutivos al vino. Es importante aclarar que en el caso de productores de vino se incluyen empresas chilenas y mexicanas presentes en México. Los grupos de comercializadores de vinos y productos sustitutivos al vino, venden sus productos en el mercado mexicano. Y, por último, los grupos de consumidores de vino y de productos sustitutivos al vino, hacen el consumo en el mercado mexicano.

Los criterios de inclusión para las cinco muestras de estudio se describen a continuación:

En el caso de los productores, se eligió a una empresa por cada región productora, tanto para Chile como para México, en donde dichas empresas fueran representativas y contaran con la mayor gama posible de vinos producidos. La muestra quedó conformada por 5 empresas mexicanas, representativas de las regiones de: Aguascalientes, Baja California, Coahuila, Querétaro y Zacatecas y, 5 empresas chilenas, representativas de las regiones de Aconcagua, Atacama, Coquimbo, Valle Central y Zona Sur.

<http://informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

**ANFECA**
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

En el caso de los comercializadores de vinos y productos sustitutivos, se eligió a una empresa por cada tipo de comercializador de vinos, presentes en el mercado de vinos en México, los cuales son: a) punto de venta directo de productor, b) tienda especializada, c) tienda de vinos y licores, d) tienda departamental, e) supermercado, y, f) restaurantes/hoteles. Las empresas elegidas son representativas de su tipo de comercializador en el mercado mexicano, teniendo presencia a nivel nacional, participando en total 6 empresas.

En el caso de los consumidores de vinos, con el propósito de incluir las características poblacionales de los elementos de estudio, se eligió una muestra de personas bajo los tres criterios específicos: a) ser mayores de edad, b) consumir vinos de mesa, c) tener residencia en alguno de los siguientes lugares: DF, Edo. de México, Monterrey, Guadalajara, San Luis Potosí, Zacatecas, Querétaro, Cancún, Puerto Vallarta o Los Cabos, los cuales representan los lugares de mayor comercialización y venta de vinos en el mercado mexicano. Esta muestra quedó conformada por 252 consumidores, los cuales fueron seleccionados en espacios específicamente dedicados al tema del vino como por ejemplo, Escuelas de Viticultura y Enología y Centros de Consumo.

Para determinar el tamaño de muestra de 252 consumidores de vino, se consideró la fórmula de proporciones a un nivel de confianza de 94%, con un error de 6%, obteniendo un total de 246 elementos más 6 utilizados como prueba piloto.

En el caso de los consumidores de productos sustitutivos al vino, se eligió una muestra de personas que cumplieran con los criterios a y c de la muestra de consumidores de vinos y que además consumieran alguno de los siguientes productos: brandy, cerveza, mezcal, ron, tequila, vino, vodka o whisky. La muestra quedó conformada por 252 consumidores, los cuales fueron seleccionados de la misma manera y en los mismos lugares que la muestra de consumidores de vino, con el fin de que fueran totalmente comparables las muestras de producto principal (vino) y productos sustitutivos (los enlistados en este párrafo).

Para determinar el tamaño de muestra de 260 consumidores de sustitutivos al vino, se consideró la fórmula de proporciones a un nivel de confianza de 97%, con un error de 6.7%.

La investigación es de tipo transversal en la que se ha empleado el método mixto, que implica el uso conjunto de enfoques cuantitativo y cualitativo, los cual permite analizar de manera integral el objeto de estudio, que son, las estrategias de inteligencia comercial que utilizan las empresas chilenas y mexicanas en el mercado mexicano como medio de elevar su competitividad nacional e internacional.

Para los productores se aplicó un cuestionario que consta de 60 preguntas cerradas. Mientras que, a los comercializadores de vino y de productos sustitutivos al vino, se les aplicaron: un cuestionario que consta de 30 preguntas cerradas y uno de 15 preguntas cerradas, respectivamente.

Para las encuestas que se aplicaron a consumidores de vino en el mercado de vinos en México, se aplicó un cuestionario que contiene 18 preguntas cerradas. Y para la encuesta que se aplicó a los consumidores de productos sustitutivos al vino en México, uno que contiene 15 preguntas cerradas.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Todos los cuestionarios fueron diseñados ex profeso para la presente investigación.

La variable independiente es la estrategia de inteligencia comercial que se refiere a un plan de acción dentro de una empresa del ramo vitivinícola en el mercado mexicano, para el logro de sus metas y objetivos, explotar competencias centrales y lograr una ventaja competitiva, es decir, aquello que los competidores de la empresa no pueden copiar o, cuya imitación les resultaría demasiado costosa.

La variable dependiente es la competitividad nacional e internacional que se refiere al proceso que lleva a lograr ventajas competitivas nacionales e internacionales y que permite identificar la manera en que las empresas del ramo vitivinícola en el mercado mexicano, pueden desarrollarlas.

Las variables previamente descritas, se dividieron en dimensiones y sub dimensiones, mismas que se apoyaron en diversos indicadores diseñados para la presente investigación, los cuales fueron atendidos a través de las preguntas que se diseñaron para cada uno de los cuestionarios aplicados en el trabajo de campo.

Las dimensiones y sub dimensiones de la estrategia de inteligencia comercial que conforman la operacionalización de las variables de la presente investigación, se clasificaron conforme a la teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter, 2009), la cual constituye la teoría central que sustenta la presente investigación.

5. ANALISIS DE RESULTADOS.

El análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas, se realizó dentro de los enfoques cualitativo y cuantitativo, a través del análisis de correlaciones, por medio de índices de Spearman y Pearson, respectivamente, así como del análisis descriptivo de frecuencias para ciertas variables de interés; culminando con la interpretación del análisis en conjunto, apoyado en la perspectiva teórica predeterminada.

Los resultados fueron procesados en SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences), mediante correlaciones entre las diferentes variables de estudio, determinando el grado en el que se relacionan los elementos que conforman las estrategias de inteligencia comercial.

6. RESULTADOS.

Algunos de los resultados de esta investigación se presentan a continuación, clasificados en las cinco dimensiones analizadas conforme a la metodología planteada.

Poder de negociación de proveedores.

- ❖ 80% de los viñedos de las empresas vinícolas chilenas y mexicanas están a cargo de viticultores, mientras que el 10% están a cargo de técnicos agrónomos y el 10% restante en manos de un ingeniero agrónomo.
- ❖ 90% de los viñedos presenta cambios de clima que ponen en riesgo la cosecha, por lo que se requiere de personal calificado para el cuidado de la producción vitícola.

- ❖ Las cinco empresas vinícolas chilenas consideradas en esta investigación cuentan con la ventaja de altitud en los viñedos, mientras que para las empresas vinícolas mexicanas, solo una presenta esta ventaja.
- ❖ 50% de las empresas vinícolas produce más de 20 líneas de vinos distintos, 20% entre 16 y 20 líneas, 20% entre 1 y 3 líneas y 10% entre 13 y 15 líneas.
- ❖ 60% de las empresas tienen viñedos con suelo arcillo-arenoso, 20% con suelo arenoso, 10% con suelo arcilloso y 10% con suelo calcáreo.

Amenaza de nuevos aspirantes.

- ❖ 90% de las empresas vinícolas utilizan barricas de roble francés en la crianza de sus vinos y el 10% barricas americanas o de Europa del Este.
- ❖ 70% de las empresas vinícolas chilenas y mexicanas se distinguen por la relación precio-calidad de sus vinos.
- ❖ 80% de las empresas vinícolas realizan innovación en sus procesos productivos.
- ❖ 70% de las empresas someten a sus vinos a medición de su competitividad en premios internacionales.
- ❖ 60% de las empresas considera que los hombres y mujeres jóvenes están marcando tendencias en el consumo de vino en el mercado mexicano.

Rivalidad entre competidores existentes.

- ❖ 100% de las empresas utilizan punto de venta directo de productor. 80% venden sus vinos en tiendas especializadas, 50% en tiendas de vinos y licores, 20% en tiendas departamentales, 60% en supermercados y 70% en restaurantes y hoteles.
- ❖ 80% de las empresas venden sus vinos en el Distrito Federal y área metropolitana, 70% en Guadalajara, 60% en Monterrey, 60% en otras ciudades de provincia y, 60% en playas.
- ❖ 80% de las empresas realizan catas de vino y relaciones públicas como esfuerzo de marketing. 30% capacitan a sus intermediarios acerca del manejo y conservación del vino.
- ❖ 30% de las empresas vende vino nacional en un rango de precios entre \$151 y \$250, 30% en un rango de \$251 a \$350, 20% en un rango entre \$50 y \$150 y 20% en un rango entre \$351 y \$500.
- ❖ 50% de las empresas comercializadoras venden vinos chilenos en un rango de precio entre \$151 y \$250, 30% entre \$351 y \$500 y, 20% entre \$251 y \$350.

Poder de negociación de compradores.

- ❖ 56% de los consumidores encuestados son de sexo masculino. 38.5% de la muestra de consumidores se encuentra entre los 26 y 40 años de edad, 28.9% están entre los 41 y 60 años de edad, 25% entre 18 y 25 años y, 7.5% tienen edad mayor a 60 años.
- ❖ 52.3% de los consumidores tienen licenciatura, 40.4% posgrado, 3.5% carrera técnica o educación básica y 3.5% preparatoria.
- ❖ 26.5% de las personas encuestadas consumen vino una vez por semana, 23.8% solo en ocasiones especiales, 17.8% de dos a tres veces por semana, 17.4% una vez al mes y solo el 6.7% diariamente.
- ❖ 29.7% de los consumidores compra una botella de vino al mes, 25.4% dos o tres, 17.8% ninguna y 14.6% más de tres.

- ❖ 58.33% de los consumidores prefieren el vino tinto en primer lugar, 13.89% vino blanco, 17.14% vino espumoso y 10.64% vino dulce.

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Amenaza de productos sustitutivos.

- ❖ 51.7% de los consumidores de sustitutivos al vino son mujeres. 35% de los consumidores tienen entre 26 y 40 años, 32% entre 18 y 25, 24.5% entre 41 y 60 y, 7.7% más de 60 años.
- ❖ 67% consume brandy, 56% cerveza, 6.2% mezcal, 21.3% ron, 52% tequila, 55% vino de mesa, 20.4% vodka y 42% whisky.
- ❖ 34% consumen algunas veces su bebida favorita en casa, 24% casi siempre, 18% siempre, 12% casi nunca y 8% nunca.
- ❖ 40% consumen algunas veces su bebida favorita en restaurantes, 30% casi siempre, 17% siempre, 7% casi nunca y 5% nunca.
- ❖ 35% consume su bebida favorita casi siempre en bares, 25% algunas veces, 25% siempre, 9% nunca y 4% casi nunca.
- ❖ 39% casi siempre consume su bebida favorita en casa de amigos, 30% algunas veces, 19% siempre, 7% casi nunca, 5% nunca.

Otros resultados que se han encontrado a través de la correlación de las variables de estudio demuestran que:

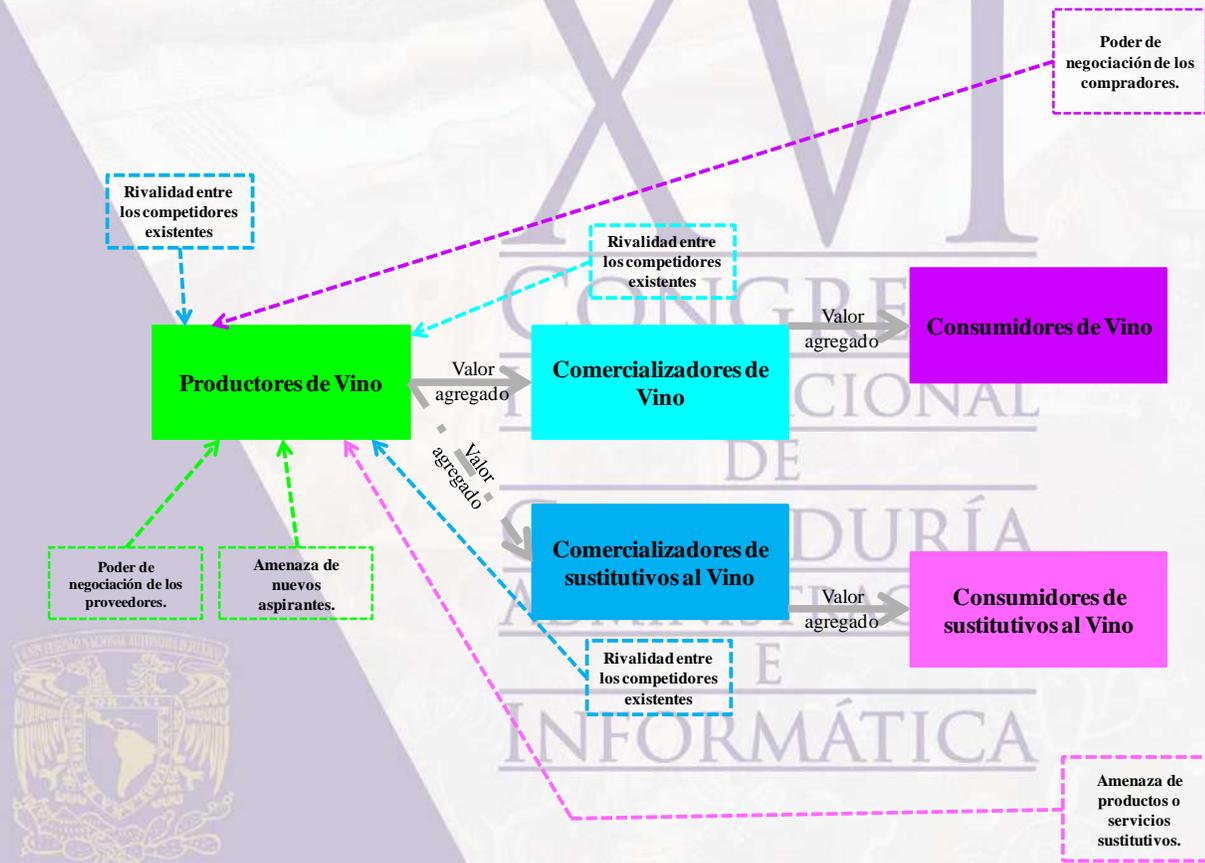
- ⊙ Las ventajas que se presentan en los viñedos como son exposición al viento y exposición solar dependen fuertemente del tamaño de la bodega productora.
- ⊙ El grado de competitividad de los vinos mexicanos y chilenos depende fuertemente del tamaño de la bodega productora.
- ⊙ Las prácticas comerciales de los vinos nacionales y extranjeros observadas en el mercado mexicano dependen fuertemente del tipo de comercializador.
- ⊙ La importancia de los factores de marketing de la decisión del consumidor para comprar una bebida alcohólica depende moderadamente del tipo de comercializador de bebidas.
- ⊙ El consumo de vinos en el mercado mexicano depende fuertemente de los hábitos del consumidor en aspectos como aprovechar descuentos, selección de precio y calidad del vino, disponibilidad del mismo, moda, origen y posicionamiento del vino, atender recomendaciones de amigos o probar nuevos vinos en el mercado.
- ⊙ La cantidad de botellas de vino que el consumidor compra mensualmente depende moderadamente del tipo de comercializador, así como de las características comerciales del vino.
- ⊙ La cantidad de botellas de bebidas sustitutivas al vino que se compran mensualmente depende de las características de venta en el lugar de comercialización que prefiere el consumidor, así como de las características comerciales de las bebidas.

7. ESTRATEGIA DE INTELIGENCIA COMERCIAL PROPUESTA.

Con base en el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas, se puede apreciar en la Figura 2 la estrategia de inteligencia comercial que se propone para elevar la competitividad internacional de las empresas vinícolas mexicanas.



Figura 2. Estrategia de inteligencia comercial para elevar la competitividad internacional de las empresas vinícolas mexicanas.



Fuente: elaboración propia.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

En la figura 2 se aprecia la conformación del ramo vitivinícola en México y la influencia que ejercen sobre los participantes, las cinco fuerzas competitivas que corresponden a las cinco dimensiones de estudio planteadas en la metodología de investigación. Se puede observar que los productores, como participantes principales en el modelo, reciben el efecto de las acciones que realizan los otros participantes en el sector, donde los comercializadores de vino y de sustitutos al vino forman parte de la fuerza de rivalidad entre competidores existentes, mientras que, los consumidores de vino ejercen fuerza en el poder de negociación de compradores y, los consumidores de sustitutos al vino lo hacen en las amenazas de productos sustitutos al vino.

El modelo plantea que, los productores realicen acciones que resulten en la generación de valor agregado en cada uno de los eslabones en la cadena de producción y comercialización de vino en el mercado mexicano, considerando su relación directa o indirecta con el resto de participantes en el ramo descrito.

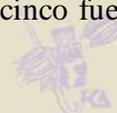
Ante los retos y oportunidades que provienen de las cinco fuerzas competitivas, los productores tienen alternativas como:

http://co...
informaco...
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

- a) Mejorar las condiciones de producción vitícola, lo cual tendrá efecto en una mejor calidad de los vinos elaborados. Esto reducirá el poder de negociación de los proveedores de uva ante los productores de vino.
- b) Mejorar y mantener la calidad de producción de vino, posicionar la marca de vino en el mercado y establecer un canal de distribución y comercialización competitiva. Lo anterior reducirá las amenazas de ingreso de nuevos aspirantes.
- c) Innovar en procesos de producción vitivinícola, profesionalizar al personal de la empresa, diferenciar los vinos y mejorar la relación precio-calidad de los vinos. Esto reducirá la presión de rivalidad de los competidores existentes hacia los productores.
- d) Mejorar la imagen del vino, diversificar los puntos de venta para estar al alcance del consumidor, ofrecer incentivos de consumo como descuentos o promociones. Estas alternativas reducirán el poder de negociación de los compradores.
- e) Posicionar el vino mediante la expresión de sus características, así como de los beneficios que otorga a la salud, asegurar la disponibilidad de vino en los canales de comercialización, ofrecer descuentos y promociones de venta, realizar catas y degustaciones en punto de venta. Mediante estas acciones se reducirán las amenazas de productos sustitutivos.

8. CONSIDERACIONES FINALES.

Como se ha observado en la presente investigación, las empresas vinícolas mexicanas enfrentan las fuerzas competitivas que se derivan de las acciones de otros productores nacionales e internacionales, así como de los comercializadores de vino y de sustitutivos al vino y, finalmente de los consumidores de vino y de bebidas sustitutivas al vino.

Por otra parte, se observa evolución en el consumo de vino en México y a nivel mundial, situación que presenta la oportunidad para que las empresas vinícolas mexicanas busquen elevar su competitividad internacional a través del uso y aplicación de la estrategia de inteligencia comercial propuesta por la autora.

El propósito fundamental de la estrategia de inteligencia comercial propuesta es que las empresas vinícolas mexicanas alcancen el liderazgo basado en la capacidad de obtener mejores resultados que el resto de competidores y, lograr que los consumidores, a través de su acto de compra, permitan el mantenimiento de la actividad productiva y comercializadora de los diversos participantes en el ramo vitivinícola, por lo cual es necesario atender las necesidades de dichos consumidores por parte de productores y comercializadores.

Una de las acciones centrales que plantea la estrategia de inteligencia comercial es la optimización de productos y procesos, de acuerdo con la apreciación que le otorgan los consumidores de vino en el mercado mexicano.

Entre los elementos que conforman la estrategia propuesta, se encuentran:

En Producción: a) Formación profesional del sistema vitivinícola, b) Ajustar las condiciones de producción vitícola a las necesidades de mercado, c) Fomentar la medición de competitividad de los vinos en el mercado, d) Favorecer la innovación en tecnología y procesos vinícolas, e) Contar

con oferta diferenciada de vinos, f) Mejorar la presentación de vinos, g) Lograr el apoyo gubernamental para la producción competitiva de vino.

En Comercialización: a) Crear imagen de país, de región y de marca, b) Conocimiento de preferencias de consumidores, c) Análisis continuo de características de vinos demandados por los consumidores para orientar las ventajas competitivas en el mercado, d) Incorporar nuevos consumidores al mercado de vino, e) Estrategias de promoción para el consumo de vino, f) Mejorar las condiciones de distribución y comercialización de vino, g) Fomentar la profesionalización de la cadena de producción y comercialización de vino, h) Campañas de publicidad para difundir las características del vino mexicano, i) Lograr el apoyo gubernamental para la comercialización competitiva de vino.

En Consumo: a) Mejorar la presentación de los vinos, b) Informar al consumidor de las principales características de los vinos, c) Mejorar etiquetado, conteniendo información de calidad.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Comisión Organizadora: Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

BIBLIOGRAFÍA.

Bodenstedt, A. (2008). Guía de vinos de México. Cd. de México: Ed. Artbodenstedt. pp. 14-20.

Clarín Mercado (2009) *Manual Integral de Marketing*. Extraído el 5 de Octubre de 2009 desde <http://www.ordonez-bianco.com/publicaciones/nota.asp?id=13>. p. 1.

Concha y Toro. (2010). El grande de Chile. *El Conocedor*. Cd. de México. Número 16. pp. 22-24.

Country Sector Briefing. Wine-Chile. Euromonitor Internacional (Febrero, 2010). pp. 1-14.

Country Sector Briefing. Wine-México. Euromonitor Internacional (Febrero, 2010). pp. 1-18.

Chan, Jennifer. (2009). Radiografía del gusto mexicano. *Vinífera*. Cd. de México. Año 2. Núm. 9. pp. 38-45

Chávez, J. (2008). El vino en México: qué ha pasado, qué hay y qué viene. *Sabor e arte*. Cd. de México. Año 4. Núm. 24. pp. 24-28.

D'Andrea, G. y Quelch, J. (2001) *Marketing estratégico en Latinoamérica: Casos de estudio*. Buenos Aires: Prentice Hall. pp. 309-328.

Denis Cecilia. (2009) *La inteligencia comercial como fuente de conocimiento para la toma de decisiones*. *Tatum Latinoamérica*. Extraído el 5 de octubre de 2009 desde http://www.tatumglobal.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=75:inteligencia-comercial&catid=25:espacios-de-aprendizaje&Itemid=3. p. 35.

Fuld, L. M. (1990). *Inteligencia comercial: técnicas para analizar la competencia*. Bogotá: Legis. pp. 40-46.

Gaynor Butterfield, E. (1999) *Desarrollo Organizacional e Inteligencia Comercial*. Abstract de presentación. *Jornadas de Marketing 1 to 1*. Buenos Aires. pp. 1-58.

Gerschman, Rodolfo. (2009). Entre vinos chilenos. Cambio sin fronteras. *Catadores*. Cd. de México. Año 9. Núm. 47. pp. 40-47.

Gil Obregón, Raúl. (2009). México. Sus vinos. *El Conocedor*. Cd. de México. Número 13. pp. 20-23.

Gil Obregón, Raúl. (2010). Chile. Sus vinos. *El Conocedor*. Cd. de México. Número 16. pp. 18-20.

Hitt, I. (2008). *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. Cd. de México: Thomson. p. 4.

<http://informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Howson, C. (2008) Business intelligence: estrategias para una implementación exitosa. Cd. de México: Mc Graw Hill. Cd. de México. pp. 1, 2, 3-5, 6-8, 9, 10-12.

Kirchner Lerma, A. E. (1997). Inteligencia comercial: guía práctica. Cd. de México: Grupo Editorial Iberoamérica. pp. 20-24.

Kotler, P y Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. Cd. de México: Pearson Prentice Hall. 12ª. Edición. pp. 74-76.

Lee Kim, H. S. (2009). Marketing internacional. Teoría y 50 casos. Cd. de México: Cengage Learning. p. 134.

Los vinos. (2008) Barcelona: Larousse. pp. 494 y 495, 495-502 y 504.

Malhotra, Naresh K. Investigación de mercados.(2004). *Un enfoque aplicado*. México: Pearson. Prentice Hall, p. 74, 258-260.

Meré, Pilar. (2010). Consejo Mexicano Vitivinícola. *Sabor e arte*. Cd. de México. Año 5. Núm. 32. pp. 48 y 49.

Michaelson, G. A. y Michaelson, S. M. (2004). Estrategias de marketing. Sun Tzu: 12 principios esenciales para ganar la batalla del Mercado. Barcelona: Mc Graw Hill. pp.10 y 11, 20, 22- 24 y 186.

Miranda, Marco. (2010). Tácticas de compra. El vino en tiendas, restaurantes y bares de vino. *Sabor e arte*. Cd. de México. Año 5. Núm. 32. pp. 50 y 51.

Ohmae, Kenichi. (2004). La mente del estratega. Madrid: Mc Graw Hill. p. 67.

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara.

Porter, M. (2006). Estrategia competitiva. Cd. de México: CECSA. p.28.

Porter, M. (1995). Ventaja Competitiva: Cd. de México: CECSA. p. 14.

Porter, M. (2009) (a). Ser competitivo. España: Deusto. pp. 31-68.

Porter, M. (2009) (b). Estrategia Competitiva. Cd. de México: Patria. pp. 19-88; 103-196.

Ribeiro, L. (2003). Inteligencia aplicada. Madrid: Planeta. pp. 103, 104, 205 y 215.

Ries, A. y Trout, J. (2006). La guerra del marketing. Cd. de México: Mc Graw Hill. pp. 96-99.

Ries, A. y Trout, J. (1986). Marketing de Guerra. Cd. de México: Mc Graw Hill. p. 103.

Rodríguez y Senties (2009). Más allá del Sur. Sabor e arte. Cd. de México. Año 5. Núm. 30. pp. 44-49.

http://coinformac@fca.unam.mx

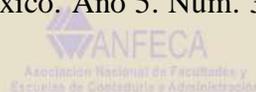
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510


Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

Rouzet, E. y Seguin, G. (2004). El marketing del vino. Saber vender vino. Madrid: Mundi Prensa. pp. 32, 33, 37, 48, 51, 94, 114, 118 y 120.

Ruiz Hernández, M. (2002). La crianza del vino tinto desde la perspectiva vitícola. Madrid: Mundi Prensa. 76-93.

Vélez, Paulina. (2010). Viticultura Unida: oportunidades y desafíos. *Sabor e arte*. Cd. de México. Año 5. Núm. 32. p. 8.

Peral, Elis. (2010). Winemakers Chile. *El Conocedor*. Cd. de México. Número 16. pp. 26-28.

XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510