

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

**CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS CHILENAS EXPORTADORAS DE VINO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE**  
**MAGISTER EN GESTION Y POLITICAS PÚBLICAS**

**FABIAN SANTIAGO GARRIDO MORALES**

**PROFESOR GUIA:**  
**ESTEBAN ZARATE ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISION:**

**ALVARO VASQUEZ VALDIVIA**  
**PATRICIA NODA VIDEA**

**SANTIAGO DE CHILE**  
**2012**

RESUMEN DE LA TESIS  
PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS  
POR: FABIAN SANTIAGO GARRIDO MORALES  
FECHA DE EXAMEN:  
PROF. GUIA: ESTEBAN ZARATE ROJAS

Este estudio busca conocer cuáles son las singularidades que permiten que en un mercado como el de la producción y exportación de vino, con empresas tan disimiles entre sí, que sustentan una gran variedad de modelos de negocio en torno a la actividad vitivinícola, se generen ventajas que han permitido una inserción exitosa del vino chileno en los mercados internacionales, y a partir de estos antecedentes, proyectar acciones que hagan que no se pierda la posición alcanzada, y por el contrario, permita a esta industria que genera externalidades positivas para agricultores, productores de envases y embalajes, profesionales de la industria del vino, y comunidades, lograr mayor nivel de competitividad en los mercados mundiales, aprovechando las ventanas de oportunidad que se presentan en dichos mercados.

A partir del desarrollo de una estrategia exportadora emprendida por el Estado Chileno, adquirió especial relevancia la industria vitivinícola, que aprovechó las ventanas de oportunidades tales como las bajas arancelarias originadas de los tratados de libre comercio. La Industria vitivinícola ha experimentado un gran auge y crecimiento, lo que ha sido acompañado por un incremento de la superficie cultivada, y una gran importancia económica de la actividad y de actividades relacionadas.

La industria vitivinícola es fundamentalmente una industria transnacionalizada, en la que los productores nacionales tienen fuertes competidores, internacionales, enfrentan cambios en la demanda constante y la competitividad de las empresas que participan de este mercado debe estar en constante revisión, lo que va acompañado además de procesos de investigación que permitan mantener los niveles de innovación que el mercado requiere, y que permita no perder posiciones en el escenario global.

Para el desarrollo de investigación que aporte al proceso de innovación, tanto a los procesos productivos como a la inserción y mantención en los mercados internacionales es necesario disponer de políticas públicas adecuadas a este cambiante mercado, y una institucionalidad privada acorde a las necesidades de la industria.

En este estudio de caso, se abordan las características de las empresas, de los competidores, la cadena de valor y los mercados, mediante el levantamiento de información de fuentes secundarias y primarias entre ellas, entrevistas realizadas a especialistas en el tema, y por medio de una encuesta realizada a productores de vino de todo el país, representantes de empresas de diverso tamaño, orientados a distintos productos y con diferentes estrategias. A partir de ello, se realizan algunas recomendaciones para la generación de políticas públicas que den viabilidad en el largo plazo al sistema.

## **ABSTRACT**

El presente estudio de caso, analiza, por medio del levantamiento de información de fuentes primarias y secundarias, las características y evolución de la industria vitivinícola nacional, desde la implementación del actual modelo exportador chileno, la organización de la industria nacional, sus actores y las características de las empresas que participan de este mercado. Adicionalmente, se analiza el entorno en que se desarrolla esta actividad altamente competitiva y de naturaleza eminentemente transnacional, realizando un análisis comparado de las estrategias de posicionamiento de los competidores más directos, y realizando un análisis de la cadena de valor. A partir de información obtenida de fuentes primarias, se proponen lineamientos para el desarrollo de políticas públicas que permitan a las empresas de menor tamaño, enfrentar de manera exitosa el cambiante mercado externo.

## INDICE

<b>I.- INTRODUCCION.</b>	<b>1</b>
1.1.- La política comercial chilena, y la red de nuevos acuerdos comerciales.	1
<b>II.- ANTECEDENTES.</b>	<b>7</b>
2.1.- Vinificación en Chile.	7
2.2.- Sector vitivinícola Global.	7
2.3.- Evolución de las exportaciones Chilenas de vino.	10
<b>III.- OBJETIVOS.</b>	<b>13</b>
3.1.- Objetivo General:	13
3.2.- Objetivos Específicos:	13
<b>IV METODOLOGIA.</b>	<b>14</b>
4.1.- Fuentes primarias:	14
<b>V.- LA INDUSTRIA VITIVINICOLA CHILENA: CARACTERISTICAS Y ENTORNO INTERNACIONAL.</b>	<b>16</b>
5.1.- Competidores Internacionales.	16
5.2.- Factores que determinan la competitividad en la Industria vitivinícola.	19
5.3.- La cadena de valor en la industria del vino. (Estructura – organización del mercado).	22
5.4.- Distribución.	28
5.4.1.- Distribución en el mercado local.	29
5.4.2.- Distribución en mercados Internacionales.	30

<b>VI. AMBITOS DESDE LOS CUALES SE ANALIZARA EL DESEMPEÑO EXPORTADOR.</b>	<b>32</b>
<b>VII. CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE VINO EN CHILE.</b>	<b>32</b>
7.1.- Método para determinar el grado de éxito alcanzado por Pymex para su inserción externa.	39
<b>VIII. ANALISIS DE LOS COMPETIDORES DIRECTOS.</b>	<b>41</b>
8.1.- Diversificación de mercados, para la exportación de vinos, de los “seis nuevos países exportadores”.	42
8.2.- Indicadores de Comercio para los “seis nuevos países exportadores”, y los principales productores.	44
8.3.- Índice de Balassa – índice de ventaja comparativa revelada ( <i>revealed comparative advantage</i> ).	48
8.4.- Precios medios para vinos en Segmentos Icono, Súper Premium y Premium, en los “nuevos países exportadores”.	49
<b>IX. ANALISIS DE COSTOS EN LA COMERCIALIZACION DEL VINO EN LOS MERCADOS EXTERNOS.</b>	<b>53</b>
9.1.- MARGEN DE CONTRIBUCION AL PRECIO PAGADO POR EL CONSUMIDOR FINAL, DE LAS DISTINTAS ETAPAS DEL PROCESO.	55
9.2.1.- Concentración de la producción y/o de las exportaciones.	58
9.2.2.- Mercado Interno v/s mercado Internacional.	58
9.2.3.- Vinos embotellados v/s vinos a granel.	59
<b>X. DIMENSIONES / FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE EMPRESAS VITIVINICOLAS.</b>	<b>60</b>
10.1.- Proceso de recopilación de información.	60

10.2.- Entrevistas exploratorias.	61
10.3.- Dimensión Marco Institucional (Público y Privado).	62
10.4.- Dimensión Competitividad.	77
10.5.- Dimensión Investigación y desarrollo.	86
<b>XI. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO Y PROPUESTAS DE LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA.</b>	<b>92</b>
<b>A N E X O S</b>	<b>100</b>
<b>BIBLOGRFIA</b>	<b>105</b>

## **I.- INTRODUCCION.**

### **1.1.- La política comercial chilena, y la red de nuevos acuerdos comerciales.**

La Estrategia exportadora desarrollada por el Estado Chileno desde mediados de la década de los 80, permitieron a Chile Crecer en su ingreso per cápita, mientras otros países de la región decrecían. Es así como las exportaciones se convirtieron en el motor del crecimiento. La política de liberalización comercial de la economía Chilena, fue seguida por una política de generación de acuerdos con diversos países, tanto en el ámbito bilateral, como multilateral, con la finalidad de obtener reciprocidad a la apertura comercial emprendida por Chile. Es así, como hoy se cuenta con una red de 21 acuerdos que involucra a 58 países, que le permite a los exportadores chilenos acceder al 62.5% de la población mundial con beneficios comerciales, teniendo además como potenciales clientes a 4.210 millones de habitantes que representa un acceso al 86.3% del PIB mundial.

Esta apertura comercial, ha generado los incentivos para que se materialice un amplio crecimiento de la actividad exportadora. Es así como los montos exportados se han incrementado paulatinamente desde USD 15.000 millones en 1997 a USD 67.500 millones el año 2010.

La expansión de la actividad exportadora, ha sido acompañada por una reducción de la dependencia de la economía de las exportaciones de cobre, que a principios de la década de 1980 representaba un 80%, en la década de los 90 este valor cae a un 40%, y en el año 2010 representó un 56% en valor, como consecuencia de presentar el cobre el más alto nivel de precio histórico; USD 3.4 dólares x libra.

Los elementos que han caracterizado la actividad exportadora en los últimos 25 años, se pueden resumir en cinco características relevantes asociadas al proceso exportador: a) Expansión en el volumen de las exportaciones. b) expansión del valor de las exportaciones, c) proceso constante e incipiente de diversificación de la canasta exportadora d) un número creciente de empresas



exportadoras y e) diversificación de los países de destino de las exportaciones Chilenas.

En términos agregados, el desarrollo de la estrategia exportadora, ha mostrado niveles de crecimiento importantes, entre 2002 y 2010, las exportaciones totales registraron un incremento de 380%. Excluyendo las exportaciones de cobre y sus derivados, el incremento experimentado entre los mismos años es de un 260%.

El proceso de diversificación exportadora se ha concentrado en el sector industrial, en especial en el agroalimentario, apoyado en parte, por los acuerdos comerciales y las preferencias arancelarias. Esta mayor diversificación de la canasta no ha logrado superar una de las principales falencias del comercio exterior chileno, cual es la concentración en productos con eslabonamientos cortos respecto a los recursos naturales. La introducción de nuevos productos industriales pueden ser agrupados en torno a la fruticultura, la celulosa, la salmonicultura y productos vitivinícolas. Es en ellos en los que se concentra el mayor dinamismo de los últimos años.

El crecimiento de las exportaciones ha incrementado su valor en los países con los cuales Chile comercia, así como el número de mercados en los que están presentes los productos chilenos, llegando hoy a más de 180 países, un 40% más que lo registrado a comienzos de los años 90. Sin embargo, existe aún una alta concentración de las exportaciones a un pequeño número de países. Seis mercados reciben más del 50% de las exportaciones chilenas, cifra que no ha tenido modificaciones desde 1996. Dentro de estos mercados, destacan por su importancia la Unión Europea, Estados Unidos, China y Japón. La participación de China como receptor de productos chilenos se ha incrementado en los últimos años básicamente por el incremento de su demanda por cobre.

A raíz de la alta incidencia de las materias primas en el total exportado, sólo un pequeño grupo de empresas explica gran parte de los envíos al exterior. En 2010, 10 empresas concentraron más del 50% de las exportaciones, nueve de ellas mineras, y una de la industria de la celulosa. En 2010, sólo 70 empresas exportaron más de US\$ 100 millones, concentrando casi el 78% de las exportaciones (estas empresas representan menos del 1% del total de empresas exportadoras). Por otro lado, el 57% del total de empresas exportadoras posee una participación de un 0.1% del total exportado por el país. Sólo aquellas empresas de mayor tamaño, con mayores niveles de

productividad y capital humano muestran un buen desempeño exportador, manteniéndose en forma constante en los mercados internacionales.

Aun cuando existe una alta concentración de las exportaciones en las materias primas, en las últimas décadas la estructura de las exportaciones chilenas presenta un grado de diversificación que se ha ido incrementando en el tiempo. Existe hoy una mayor cantidad de empresas establecidas, nuevas empresas y productos se han incorporado al comercio internacional, incorporando innovación y mejoras tecnológicas en sus procesos de producción. Este número creciente de actores que se han incorporado al comercio exterior presentan como principal característica la heterogeneidad, coexisten empresas muy grandes con empresas muy pequeñas. Al interior de ellas, es posible distinguir a aquellas que son exportadoras permanentes y otras que exportan sólo ocasionalmente. Estas empresas, además de constituir un universo muy heterogéneo, tienen la característica de presentar una gran variación anual, con una alta rotación de empresas que ingresa y sale de la actividad exportadora.

Algunas de las actividades de exportación no tradicional muestran *clusters* productivos en actividades que están especialmente vinculadas a la salmonicultura así como la industria del vino y otras relacionadas con el sector agropecuario e industrial, pero en lo principal, las exportaciones de bienes siguen ligadas a los recursos naturales.

Las Exportaciones no tradicionales<sup>1</sup> juegan un creciente rol en el desarrollo exportador chileno. Su valor se elevó desde USD 3.500 millones en el año 1991 a USD 19.400 millones, esto es más de un 550%. En ese periodo, el ritmo de crecimiento anual promedio de las exportaciones tradicionales fue de un 11%, mientras el Producto Interno Bruto se expandió a una tasa media anual de un 5,4%<sup>2</sup>

Las políticas económicas implementadas por Chile, han propiciado una mayor integración con el mundo, particularmente con la región latinoamericana y

---

<sup>1</sup> Dentro de las distintas definiciones de exportaciones tradicionales, en este caso se consideran la definición de ProChile, que incorpora productos distintos del cobre, harina de pescado, celulosa hierro, salitre, plata metálica, óxido molibdeno y ferromolibdeno, minerales de oro, madera aserrada y cepillada y metanol.

<sup>2</sup> Chile, 20 años de negociaciones comerciales – Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales -

China, el sector exportador industrial ha experimentado cambios importantes que han afectado la composición de la industria en términos de su composición, tecnología, absorción de mano de obra, capacidad exportadora, la creación de nuevas líneas de producción y encadenamientos productivos. Como consecuencia, el sector industrial ha experimentado un crecimiento sostenido, especialmente vigoroso ha sido el crecimiento del sector agroindustrial a partir de inicios de la década de los 90.

Respecto de los mercados en que participan las exportaciones chilenas de productos industriales, China, Corea, México, Canadá y Centro América han incrementado su participación en el total de envíos industriales efectuados desde Chile.

La estrategia exportadora ha contemplado la generación de una institucionalidad destinada a promover el desarrollo productivo orientado a las exportaciones, para ello se ha creado una red de instituciones de fomento, con el fin de facilitar la articulación, focalización y y estimulación de cadenas productivas competitivas, que mejoren el impacto de las políticas públicas de desarrollo. Entre las instituciones que conforman esta red, se encuentra la Dirección de Promoción de Exportaciones – ProChile, dependiente de la Dirección de Relaciones económicas internacionales, que tiene como misión “Apoyar a la pequeña y mediana empresa en su proceso de internacionalización, promover el aprovechamiento de las oportunidades que generan los Acuerdos Comerciales suscritos por el país; la asociatividad público-privada y el posicionamiento de la imagen de Chile en los mercados internacionales”.

Para el desarrollo de su misión, ProChile dispone de una red de quince Direcciones Regionales, que se suman a la Casa Matriz en Santiago, y setenta Oficinas y Representaciones Comerciales ubicadas estratégicamente en más de cincuenta países.

Los objetivos que persiguen las políticas públicas generadas por ProChile, son los siguientes:<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Informe “Rol de ProChile en la Promoción de las exportaciones” – Biblioteca del Congreso Nacional – Nov. 2010.

- Promover las exportaciones de bienes y servicios, de manera de ayudar a su incremento sostenido y diversificación en productos, empresas y mercados.
- Contribuir a mejorar la competitividad de las empresas y a promover la ampliación, profundización y consolidación de la base exportadora.
- Apoyar la generación de conocimiento de los mercados externos.
- Estimular, en estrecha coordinación con los demás organismos de fomento productivo, el desarrollo de la oferta exportable y el ajuste de la oferta disponible a los patrones de calidad, precio y tiempo de servicio, de acuerdo a las oportunidades presentes en los mercados, enfatizando en el desarrollo de productos de alto valor agregado.
- Impulsar alianzas estratégicas entre empresas nacionales y extranjeras, con el fin de mejorar la competitividad de los productos y servicios chilenos.
- Promover la inversión extranjera en Chile y la inversión local en el exterior, de manera de ayudar a su aumento y diversificación, como soporte de alianzas estratégicas y transferencias tecnológicas entre empresas.
- Posicionar al país en el contexto mundial como proveedor de bienes de alta calidad, valor agregado y producción compatible con las normas ambientales.

Esta red de desarrollo productivo, más iniciativas de asociatividad privadas, han promovido el desarrollo regional, coordinando esfuerzos para la promoción y el emprendimiento que han llevado a posicionar de manera importante a Chile como un productor y exportador de alimentos, resultado de las transformaciones de la actividad que experimentan sectores ligados a la producción primaria.

En el año 2010, sus exportaciones superaron los USD 10.100 millones, representando aproximadamente el 6% del PIB nacional, más del 50% de las exportaciones no tradicionales y un 15% de las exportaciones totales. Dentro de los principales productos destacan los salmones, las truchas, los vinos, uvas y manzanas, moluscos y crustáceos y las carnes de cerdo.

El foco de este trabajo, que consiste en la caracterización de las empresas exportadoras de vino en Chile, se centra en el vino y sus diferentes productos. La vinificación es una actividad económica tradicional en Chile que ha incorporado un cambio tecnológico en gran escala para exportar a variados mercados y nichos de consumidores especiales, así como la generación de

nuevos métodos de producción, fortalecido por la importación de nuevas maquinarias y nuevas tecnologías.

Muchos empresarios de grandes empresas, que se desempeñaban en otros sectores de exportación, en especial en el sector frutícola, han incorporado buenas prácticas a la producción de vino. Adicionalmente, son varios los viñedos pequeños que se han especializado en la fabricación de nuevos productos para el mercado de exportación, desarrollando productos con precios más altos y calidad superior en nichos de mercado. Destaca el posicionamiento de Australia y Chile en el mercado mundial en los últimos años, desplazando a países tradicionalmente productores de vino como Portugal y Alemania.

Los envíos de vinos chilenos han experimentado un crecimiento progreso, representando en la actualidad el segundo producto en el ranking de exportaciones no tradicionales. Desde 1996 hasta 2010, la tasa de crecimiento promedio anual de las exportaciones de vino ha sido de un 26%, y en términos de volumen, el crecimiento anual promedio ha sido de un 12%.

La producción de vino, impacta en forma importante el desarrollo regional, se han generado zonas de desarrollo vitivinícola desde la Región de Coquimbo hasta la Región de la Araucanía, siendo una actividad que se desarrolla en gran parte del territorio, con un fuerte impacto en las actividades agrícolas, la absorción de mano de obra, y la demanda de productos y servicios. La vitivinicultura constituye un *cluster* con una amplia capacidad de generar valor agregado, es ampliamente intensiva en mano de obra, presenta una amplia cobertura regional, siendo una actividad que se desarrolla en varias regiones, involucra a una gran cantidad de industrias relacionadas que son proveedoras y que participan del proceso exportador, utiliza una amplia red de transportes y comunicaciones para el desarrollo de sus actividades y tiene un amplio potencial para la agregación de valor a sus productos.

Por otro lado, la presencia de fuertes competidores en los mercados mundiales, hace recomendable revisar aspectos que inciden en la competitividad de esta industria, la estructura del mercado, los encadenamientos productivos y los excedentes que se generan en cada etapa, a fin de generar distinciones que permitan determinar los factores de éxito preponderantes para las empresas de estos mercados, y poder así, realizar algunas recomendaciones a las políticas públicas de fomento exportador.

## **II.- ANTECEDENTES.**

### **2.1.- Vinificación en Chile.**

Los primeros viñedos en Chile tienen su aparición con la fundación de la capital, Santiago. Ya en 1600 abundaban los viñedos en el país. En 1620 se dictan diversas normas prohibiendo las nuevas plantaciones tanto en Chile como en otras partes de América, como una forma de proteger la producción de vino español. La economía Chilena hasta 1830 era esencialmente agraria, con el avènement de la industria del salitre, plata y oro, las familias más ricas enviaron a sus hijos a estudiar a Francia, desde donde estos traen a su retorno al país variedades o cepas desde Europa, y las técnicas que permitirán su desarrollo. Ser dueño de una viña paso a ser más que un negocio, transformándose en una distinción social, que permitía a las familias disfrutar de su participación en importantes ferias mundiales presentando sus productos. De esta forma nacen algunas de las viñas que hasta el día de hoy permanecen en el mercado, tales como Viña Ochagavía, Viña Urmeneta, Viña Cousiño Macul, Viña Undurraga, Santa Carolina, San Pedro, Concha y Toro y Santa Rita entre otras.

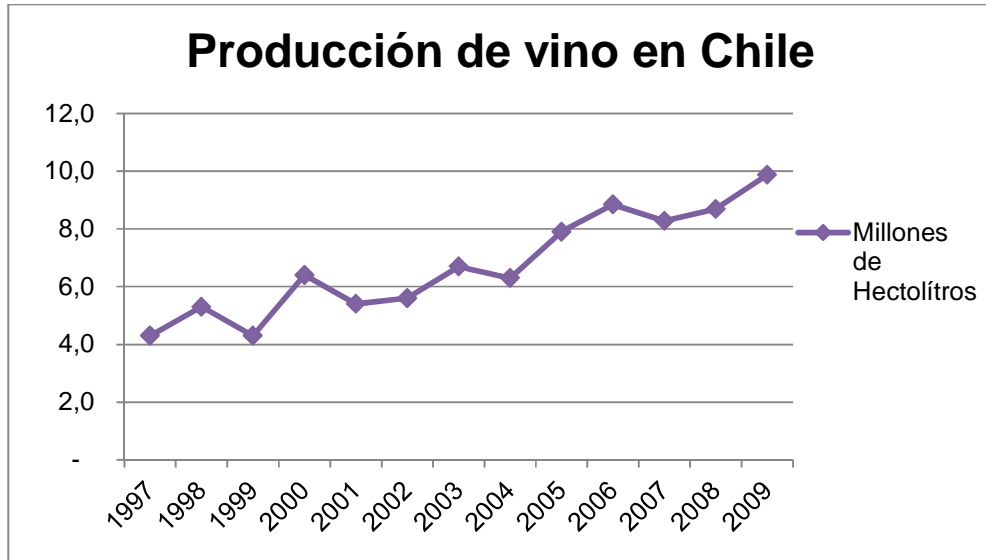
### **2.2.- Sector vitivinícola Global.**

El comercio mundial de vinos y licores se estima en cerca de 13 billones de euros anuales y con tendencia al crecimiento. Representa cerca del 40% del comercio mundial de bebidas alcohólicas tanto en términos de volumen como de valor, y es similar al comercio global de cervezas en términos de volumen. Las exportaciones se encuentran concentradas en un 71,1% en Europa; 13,7% en América; 10,8% en Oceanía y 4,3% en África y Asia.

Evolución de la industria vitivinícola en los últimos años y posición de la producción vitivinícola Chilena en el concierto mundial.

La producción de vino en Chile, ha mostrado crecimientos sostenidos desde 1997, y ha incrementado también su participación en la producción mundial de vino.

Gráfico N°1: Evolución de la producción de vino en Chile entre 1997 y 2009



Elaboración Propia en base a datos de Wine Institute – [www.Wineinstitute.org](http://www.Wineinstitute.org)

Gráfico N°2: Participación del vino chileno en la producción mundial.



Elaboración Propia en base a datos de Wine Institute – [www.Wineinstitute.org](http://www.Wineinstitute.org)

El año 2009, Chile fue el séptimo productor a nivel mundial de vino, después de Francia, Italia, USA, España, Argentina y Australia. Entre 2006 y 2009, la producción de vino chileno se ha incrementado en un 11,55%, aumentando además su participación en la producción total mundial en desmedro de los grandes productores mundiales (Francia, Italia, España, Argentina y Australia han experimentado descensos en su producción en ese mismo período, a excepción de USA). Cabe destacar que el grupo de los “seis nuevos países exportadores” (Argentina, Australia, Chile, USA, Nueva Zelanda y Sudáfrica) continúa ganando terreno en el escenario mundial, alcanzando durante 2009 una participación cercana al 30%.

La superficie plantada de viñedos en Chile, se ha incrementado en un 1,1% en el período 2006-2009, lo que podría indicar un incremento en la productividad por hectárea plantada. Este incremento se produce también entre los nuevos países exportadores, y se contrapone con lo observado en otras partes del mundo, específicamente en la Unión Europea, región que históricamente ha liderado tanto la producción como el consumo de vinos. El área ocupada por viñedos en la Unión Europea se ha visto reducida en aproximadamente un 1% el último año<sup>4</sup>, como consecuencia de los cambios regulatorios introducidos en algunos países de la región, los que buscan eliminar terrenos de cultivo viníferos de baja calidad, dada la escasez de suelo existente.

El vino es un producto significativo dentro de los productos alimenticios de exportación de Chile, ocupar un lugar dentro de los primeros 10 productores del mundo, con una importante transformación que lo ha hecho pasar de productor orientado al mercado interno a producir principalmente para el mercado externo.

En el período 1986-1990 Chile producía un 4,4% para el mercado de exportación, siendo el 95,6% restante para su mercado interno. En el año 2003, el 60,3% de su producción estaba orientada al mercado externo, siendo sólo el 39,7% para consumo interno.<sup>5</sup> En 2010, cerca del 70% de la producción se ha destinado a la exportación<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Le Bulletin de L’OIV Vol. 83 N°950-951-952, publicación de la Organización Internacional de la viña y el vino OIV.

<sup>5</sup> El vino Chileno y sus competidores en el mercado mundial – Departamento de Estudios de DIRECON.

<sup>6</sup> Informe Sectorial sector vitivinícola fitchRatings.



Las exportaciones de vino a nivel global, alcanzan a cerca de 86,4 millones de hectolitros. Italia, es el principal exportador de vinos del mundo y Chile ocupa el 5° lugar entre los exportadores, antecedido por Italia, España, Francia y Australia.<sup>7</sup>

### **2.3.- Evolución de las exportaciones Chilenas de vino.**

Las exportaciones de vino Chileno se incrementaron en términos de valor en forma sostenida en el período 1998-2010. El incremento en este periodo corresponde a un 295%, es decir, las exportaciones en monto se triplicaron en doce años.

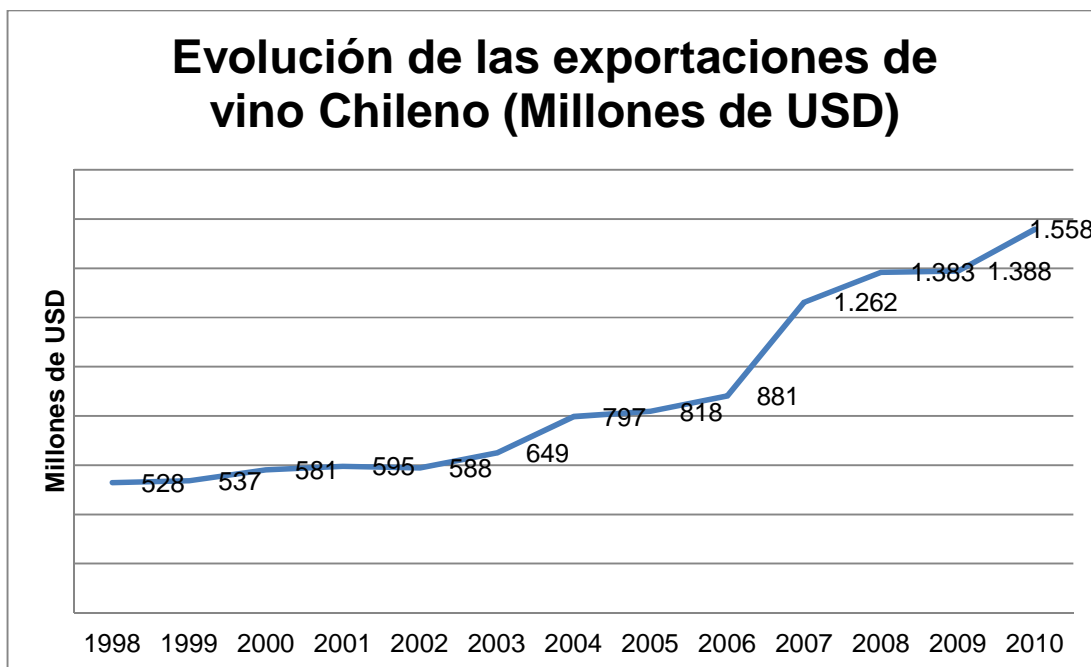
El año 2010 se exportaron USD 1.558 millones, en el proceso participaron en total 349 empresas exportadoras<sup>8</sup>, de las cuales 132 exportaron más de un millón de dólares, y representan el 96,73% del total exportado. Las 11 viñas que más exportan concentran el 50,68% de las exportaciones, y el principal exportador de vino exporta por sí sólo el 18% del total exportado. Existe una gran heterogeneidad en el tamaño de los exportadores, así como una gran cantidad de pequeños exportadores con volúmenes de exportación poco significativos. De acuerdo al reporte sectorial presentado por Fitch Ratings a fines de 2010, *“La producción de uva vinífera nacional se encuentra fuertemente atomizada con 136 viñas y un sinnúmero de campos a lo largo de los valles de la zona centro-norte y depresión central del país, en las regiones III-VIII y RM, zonas que concentran los viñedos más importantes.”*

---

<sup>7</sup> Fuente OIV.

<sup>8</sup> En base a estadísticas de WebComex –ProChile.

Gráfico N°3: Evolución de las exportaciones de vino en Chile.



Las exportaciones de vino están asociadas principalmente, por un lado, a vinos embotellados de distintas cepas y calidades, y por otro, vino a granel. Entre el año 2000 y 2010, se ha incrementado la participación del vino exportado a granel respecto del total exportado, desde un 12,9% en 2000 a un 16,1% en 2010. En términos de volumen, en 2010 el 57% del volumen exportado corresponde a vino embotellado, y el 38,5% a vino a granel. En términos de valor, el vino embotellado representa un 83% y el vino a granel un 12,5%. Durante los últimos años el vino a granel ha ido incrementando su participación en las exportaciones a nivel mundial, muchos países consumidores entre ellos Reino Unido, Alemania y Estados Unidos importan grandes volúmenes de vino a granel que es envasado en el mercado de destino, vendiéndose gran parte de ellos como vinos locales, impulsados por una reducción en los costos de envasado y transporte, beneficios medioambientales y una menor exposición a los costos por tipo de cambio. En el caso chileno, los productores han tenido que soportar la apreciación del peso respecto de las monedas de los mercados de destino.

La posición que ha ido tomando el vino a granel respecto del embotellado, ha impulsado una dinámica de precio de los vinos en los últimos años que ha redundado en que el precio medio por litro de vino exportado ha experimentado una caída. Los consumidores demandan cada vez más una gama de vinos a precios más accesibles y los minoristas vitivinícolas fijan precios más bajos para los vinos a fin de poder competir con marcas más consolidadas.

Los principales mercados de exportación de vinos chilenos, son Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, que concentran el 40% del total exportado.

### **III.- OBJETIVOS.**

#### **3.1.- Objetivo General:**

Caracterizar los factores que inciden en el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas exportadoras chilenas de vino, proporcionando elementos de apoyo a la formulación y/o mejora de políticas para el fomento exportador.

#### **3.2.- Objetivos Específicos:**

- a. Identificar los factores que deben considerarse para estudiar el desempeño exportador de las Pymex.
- b. Analizar los factores que inciden en el desempeño exportador de las viñas de menor tamaño, considerando elementos de competitividad comparada (caso Neozelandés, Australiano y USA) y de cadena de valor.
- c. Determinar la incidencia de los factores determinados en el desempeño exportador de las Pymex exportadoras de vino.
- d. Formular algunas recomendaciones o lineamientos de política para la adecuación o desarrollo de políticas y/o instrumentos de fomento exportador, para el caso de las Pymex exportadoras de vino.

## **IV METODOLOGIA.**

Se desarrollará un estudio exploratorio utilizando metodología cualitativa y cuantitativa de la investigación además de una revisión bibliográfica que proporcione el marco teórico del tema en estudio.

Fuentes secundarias, serán utilizadas principalmente diversas bases de datos con información de exportaciones, tamaño de empresas, destino de las exportaciones, revistas especializadas, estudios realizados sobre el tema, libros y otras fuentes abiertas.

### **4.1.- Fuentes primarias:**

- i) Entrevistas indagatorias a expertos que han participado en el desarrollo de políticas públicas o privadas para el desarrollo del sector vitivinícola (vinnova, Corfo, Universidades, etc. En especial se utilizará esta instancia para determinar:
  - a. Estructura de la industria, y en particular la cadena de valor a que se enfrentan las distintas empresas exportadoras de vino.
  - b. Programas de trabajo emprendidos y los resultados que estos han tenido en mejorar la competitividad de las empresas.
  - c. Importancia de la Investigación y desarrollo en el liderazgo del sector. Fortalezas y amenazas que representan para la industria sus competidores en otras latitudes.
  - d. Conocer las distintas modalidades utilizadas por las empresas del sector para realizar la comercialización de sus productos.
- ii) Mediante entrevistas estructuradas a directivos de empresas vitivinícolas, se recogerá información relacionada con competencias instaladas en sus empresas, grado de automatización de sus operaciones, grado de integración de cada negocio, canales de comercialización más utilizados, participación en organismos de desarrollo vitivinícola, utilización de instrumentos de fomento y grado de incorporación de tecnología e innovación.

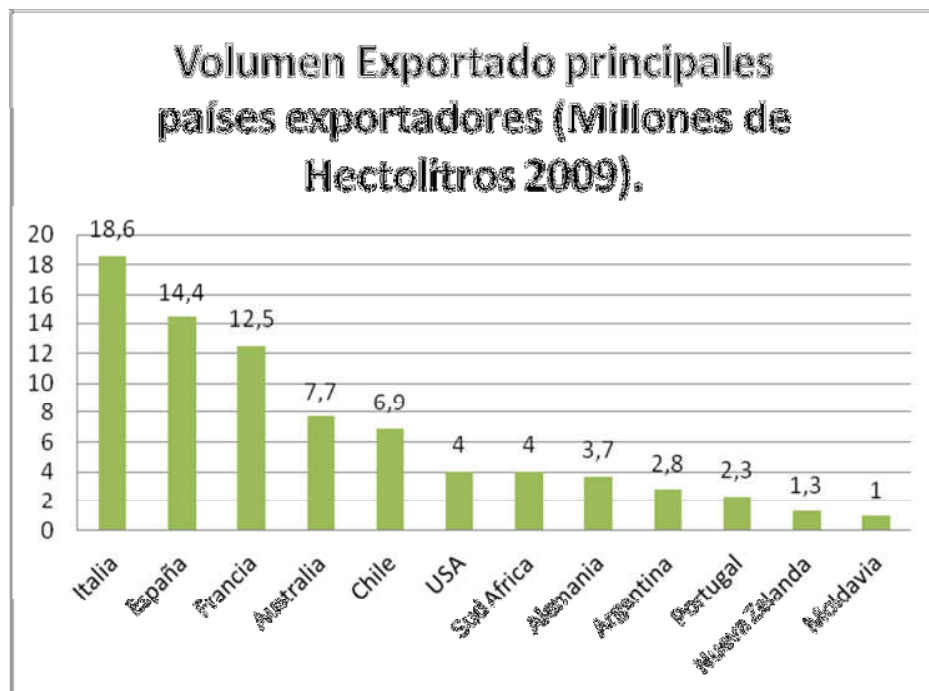
- iii) Mediante el Análisis de la información obtenida en las etapas anteriores, y utilizando herramientas de análisis estadístico, se propondrá un modelo que permita detectar regularidades en los factores identificados, que permitan dar respuesta al nivel de desempeño obtenido por distintas empresas, poniendo énfasis en la apropiación de valor de cada uno de los agentes que interviene en cada etapa del proceso.

## V.- LA INDUSTRIA VITIVINICOLA CHILENA: CARACTERISTICAS Y ENTORNO INTERNACIONAL.

### 5.1.- Competidores Internacionales.

Los competidores relevantes para la industria vitivinícola chilena en los mercados internacionales, están constituidos básicamente por los “seis nuevos países exportadores”, Argentina, Australia, Chile, USA, Nueva Zelanda y Sudáfrica.

Grafico N°4: Volumen exportado de principales países exportadores año 2009.



Fuente: World Statistics: 8th General Assembly of the OIV - 2010.

Italia presenta un incremento de los volúmenes exportados, al igual que Australia, Chile, Usa y Sud-África. Argentina presenta una reducción en el mismo período.

Se ha definido como el principal competidor de Chile a Australia, país que está en el cuarto lugar del ranking de principales exportadores. Australia exporta a un precio promedio de USD 3 x litro. El vino chileno se exporta a USD 2,15 x litro, esta diferencia se explica por dos razones; i) El volumen de vino exportado a granel y ii) el mayor volumen de vino embotellado se orienta principalmente a segmentos de bajo precio.

Cada uno de estos competidores en el mercado internacional del vino, ha desarrollado sus propias estrategias, las que se resumen a continuación:

**Argentina:** Ha desarrollado una estrategia orientada a mercados específicos, USA, Reino Unido, Brasil, Latinoamérica, Canadá y Rusia. Para ello ha establecido una red de apoyo pública privada, integrada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Comercio Internacional y Culto, Fundación Exportar, Fundación Pro-Mendoza, Secretaría de Turismo de la Nación, Marca País, Consejo Federal de Inversiones, Confederación Vitivinícola Argentina y Wines of Argentina.

Su visión es consolidar a Argentina entre los principales países exportadores de vino no-tradicionales del Nuevo Mundo.

Para ello, realizan actividades como ferias y giras en el exterior, degustaciones en las giras, misiones inversas para dar a conocer sus bodegas y zonas vitivinícolas. Han desarrollado un amplio trabajo de gestión territorial y zonas con denominación de origen.

**Australia:** Ha planteado un proyecto de largo plazo que ha denominado Estrategia 2025. Con ello pretende recuperar la senda del crecimiento que había tenido en años anteriores, re-posicionándose en los segmentos Premium y super Premium. Para ello, ha desarrollado una estructura público-privada de apoyo al sector vitivinícola que considera a El Ministerio de Agricultura, Pesca y Forestal que articula a dos organizaciones sectoriales importantes: (1) La Corporación australiana del Vino y el Brandy (CAVB) y (2) la Corporación para Investigación del Vino y la Uva (CIVU). La primera promueve y controla las exportaciones, y la segunda promueve y desarrolla Investigación y Desarrollo para incrementar los beneficios económicos y sociales de sus miembros. El



Sector privado tiene organizaciones orientadas al apoyo y coordinación de la industria y con el sector público.

La visión de este proyecto, es alcanzar en 2025 ventas anuales por USD 2,5 billones, llegando a ser el proveedor mundial de vino con marca más influyente y rentable. Asocia a esta estrategia la necesidad de establecer un compromiso total con la innovación y estilo, desde la viña al paladar.

Para ello, han establecido distintas estrategias operativas tales como: Desarrollar y potenciar la imagen de marca Australia y sus vinos; desarrollar y guiar la creación de ventaja competitiva; desarrollar nuevos mercados; promover el turismo vitivinícola; lograr el trabajo conjunto entre gobierno y sector privado.

La creación de ventaja competitiva es basada fundamentalmente mediante el desarrollo de la innovación, principalmente apoyada en el desarrollo de investigación de las corporaciones creadas para ello. Con la finalidad de re-posicionarse en los segmentos Premium y super-premium, se desarrollará investigación orientada a generar productos que sean de mejor calidad y más competitivos.

**Nueva Zelanda:** Orienta su estrategia a la atención de nichos de mercado super premium, con un fuerte enfoque en innovación en las variedades, calidad y marca. Sus esfuerzos los orienta hacia los mercados de Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Canadá, Irlanda y Japón.

Busca generar diferenciación a partir de conceptos como sustentabilidad, Certificaciones orgánicas y medioambientales.

El soporte institucional está dado por un servicio de apoyo para nuevos proyectos, asociados con un proyecto de gestión territorial y denominaciones de origen. Todo esto es coordinado por la agencia gubernamental de fomento exportador *New Zealand Trade & Enterprise*.

**Sud África:** Plantea como misión “Contribuir al éxito global de la industria sudafricana de vinos mediante la construcción de marca Sudáfrica”. Focaliza su estrategia en Reino Unido, Alemania, Holanda, Península Escandinava, Bélgica, Estados Unidos y Canadá.

Para generar diferenciación, su estrategia contempla la implementación y difusión de buenas prácticas en términos de trabajo infantil, salario justo,

estabilidad laboral, iniciativas para la conservación de la biodiversidad y medio ambiente, integridad del producto ofrecido.

Mediante una institucionalidad público-privada, establece nexos entre la industria vitivinícola y el turismo, generando una “ruta del vino”

Respecto de las rutas del vino, responden a una necesidad que ha venido generándose en especial en los países del nuevo mundo, como Estados Unidos, Chile, Sudáfrica y Australia (Millán, Melián & López-Guzmán, 2008). Lo que ha impulsado la demanda mundial de vinos con Denominación de Origen, sobre todo de aquellos provenientes de países emergentes, con ello se fortalece la generación de productos diferenciados, con identidad territorial. Esta actividad emergente abre la posibilidad de promover la asociatividad entre empresas de la cadena de valor del *cluster* del vino y los otros actores. Adicionalmente, se establecen relaciones público privadas con instituciones de fomento y apoyo público privadas, con una alta participación de instancias de los gobiernos regionales y locales. En el caso Chileno, las municipalidades podrían tener un rol bastante más activo.

## **5.2.- Factores que determinan la competitividad en la Industria vitivinícola.**

La competitividad que ha adquirido la actividad vitivinícola en Chile, está modulada por algunos drivers que han impulsado el éxito exportador, y que son en definitiva aquellos en los que se debe intervenir para garantizar la viabilidad futura de esta actividad. Todos estos factores se pueden ver son parte del modelo de innovación propuesto en el estudio realizado por Graciela Moguillansky<sup>9</sup>, en el que se plantean como motor de la innovación i) La capacidad de percibir la información e ideas en el entorno de la empresa; ii) Disponibilidad de recursos tanto humanos como financieros; iii) Integración con redes de conocimiento.

---

<sup>9</sup> Capacidad de innovación en industrias exportadoras de Chile: la industria del vino y la agroindustria hortofrutícola. Moguillansky, Graciela 2006.

Gran parte de las empresas exportadoras de viñas, son pequeñas y medianas empresas orientadas a generar productos de calidad (las llamadas viñas boutique), los volúmenes que exportan son pequeños, en general están integradas verticalmente con los viñedos (poseen viñedos propios), los que las hace estar geográficamente localizadas, enfrentando con ello mayores riesgos climáticos (riesgo que es mitigado por las grandes empresas productoras situando su producción en diversas localizaciones geográficas, y comprando uva o caldos a terceros para la elaboración de vinos de menor calidad). Estas empresas, que constituyen la mayor cantidad de empresas son las más vulnerables del sector en términos de permanencia en los mercados, el producto que generan, vinos de los segmentos Premium y super Premium, hace indispensable para su viabilidad en el largo plazo el desarrollo de mejoras en sus procesos de vinificación, diversificación y desarrollo de productos.

Ellos se han resumido en los siguientes siete factores.

- a. Factores Institucionales y de entorno: Entre ellos, se debe considerar la presencia de políticas macroeconómicas estables en el tiempo, y estabilidad política y económica que favorecen el desarrollo de actividades de largo plazo. La viticultura es una actividad que requiere de escenarios estables, debido a la naturaleza de su negocio, en el que las proyecciones se realizan en el largo plazo, por naturaleza de las inversiones consideradas. Indudablemente parte de estos factores institucionales lo constituye la apertura de mercados, y la posibilidad de acceder a mercados con preferencias arancelarias. La Confiabilidad comercial existente respecto del país es también un factor relevante a considerar, así como el contar con una legislación acorde a los requerimientos que plantea el negocio exportador.
- b. Ventajas comparativas: Dadas por el clima mediterráneo, y la presencia de suelos en los que se puede generar una gran variedad de productos, de muy buena calidad y que se adecuan a las demandas que generan los consumidores en los mercados de destino. La situación fitosanitaria es también un tema relevante, al constituirse en una fortaleza al momento de enfrentar barreras para-arancelarias en los mercados de destino. La tradición en la producción de vinos, así como contar con conocimientos y recurso humano calificado para el desempeño de esta actividad es otra de las fortalezas que permiten generar valor al producto Chileno.

- c. Ventanas de oportunidades en Mercados Externos: Se han ido presentando en los últimos años, asociadas en parte a los procesos de apertura que se han generado por medio de los procesos de negociación de acuerdos emprendidos por el de Chile, así como otros más contingentes como son el incremento en el precio del suelo en Europa (que hace retroceder las hectáreas de viñedos plantadas), la depresión económica en Europa, Algunos temas sanitarios en USA (filoxera), aspectos climáticos que han afectado a algunos países productores (ya sean lluvias o periodos prolongados de sequía) y la apertura del mercado asiático.
- d. Adopción de Tecnologías de otros países: Se generó por medio de mecanismos para la transferencia tecnológica, mediante visitas a bodegas y viñedos de los países productores líderes, prácticas profesionales de estudiantes chilenos, importación de equipos, maquinarias e insumo desde países con desarrollo en las áreas pertinentes, Inversión extranjera en Chile en empresas de la industria. Este factor fue determinante en el impulso y desarrollo que presentó la industria desde mediados de los años 90, sin embargo hoy se hace necesario incorporar investigación y desarrollo generado en Chile para poder seguir compitiendo en un mercado en que los principales competidores han logrado su posición en base al desarrollo de investigación propia, incorporándola a sus procesos y al desarrollo de estrategias de marketing y de posicionamiento de sus productos.
- e. Innovación: Se hace indispensable la generación de un modelo para la innovación, desarrollado a partir de una institucionalidad público-privada, que considere realizar inversiones para la Investigación y desarrollo, principalmente de parte de investigadores en centros tecnológicos, a fin de generar conocimiento que aporte a la innovación competitiva, para ser transferida a las empresas productivas. La generación de conocimiento es retroalimentada mediante la Educación y Capacitación específica de la industria. Este modelo ha comenzado a ser desarrollado por Corfo y Viñas de Chile, mediante la corporación Vinnova, e involucra la participación de centros universitarios tales como la Universidad de Concepción y la Universidad Católica de Chile. Participan de este modelo las empresas de viñas de Chile, abarcando un amplio segmento de la cadena de valor de la actividad, se ha planteado objetivos de largo plazo asociados a la competitividad y rentabilidad de la industria, conformando

grupos de trabajo en que interactúan las empresas con los centros de investigación de las universidades.

- f. Barreras de Entrada: El principal desafío de las viñas emergentes es soportar los gastos de distribución, comercialización y marketing para pequeños volúmenes de producción.<sup>10</sup> La asociación o fusiones entre distintas viñas emergentes, con el fin de formar así un agente competidor de gran importancia es una de las alternativas que podrían neutralizar esta barrera de entrada a los mercados internacionales.
- g. Estrategia conjunta: que favorece la inserción de viñas de menor tamaño, posicionando la imagen país y reduciendo los costos de entrada al mercado y los costos de distribución. Algunas de las entidades que permiten el desarrollo de estas estrategias cooperativas son: Asociación de viñas de Chile, Corporación Chilena del Vino, Asociación de productores de vinos finos de exportación A.G., *Wines of Chile*.

### **5.3- La cadena de valor en la industria del vino. (Estructura – organización del mercado).**

El análisis de la cadena de valor provee de una herramienta para determinar donde se genera la ventaja competitiva de la industria vitivinícola Chilena. Realizando un análisis de las distintas configuraciones que adopta la cadena de valor para las viñas, así como un estudio de las cadenas de valor de empresas exportadoras de vino de países que son competencia directa de las viñas Chilenas. En resumen, el análisis de la cadena de valor permite determinar las ventajas competitivas entre distintos modelos de negocio de viñas chilenas, y determinar además donde se generan los excedentes que permiten competir en mejor forma en los mercados internacionales.

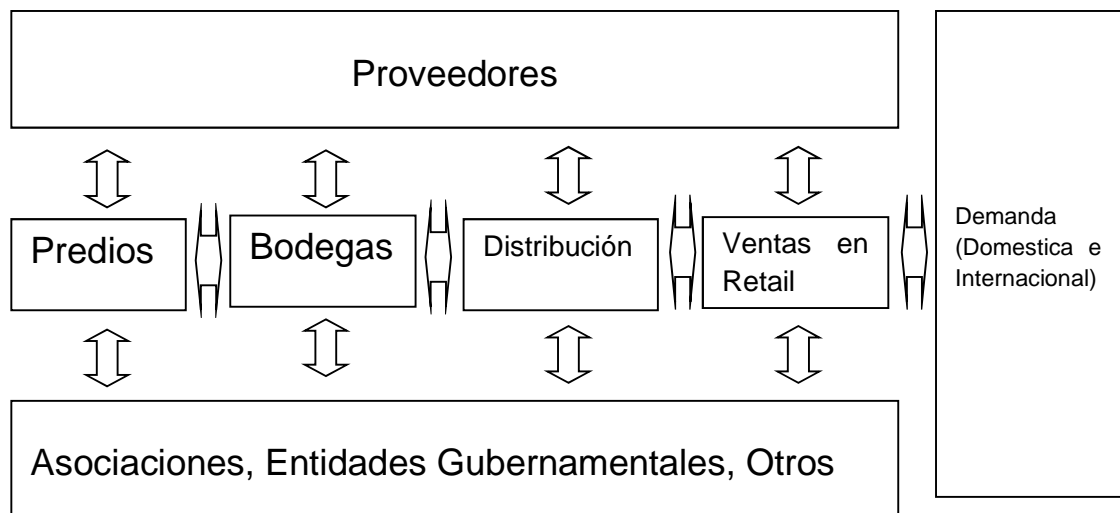
En General, en la industria del vino, se pueden distinguir las siguientes actividades de valor que dan origen a los eslabonamientos productivos que

---

<sup>10</sup> Caso Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización – Teodoro Widogski, 2008

conforman la base de la definición del negocio para enfrentar el panorama competitivo en los mercados externos.

**Gráfico N°5: Cadena de valor del vino.**



Fuente: Chilean Wine Industry Analysis – Cisco – Nov. 2008.

### **Predios:**

En la vitivinicultura, como en la mayoría de las agroindustrias, la empresa produce una parte importante de la materia prima, es decir, es un negocio en el que se integran verticalmente el viñedo y la bodega elaboradora de vinos. A pesar de ello, la industria normalmente se abastece de fruta adquirida a terceros, de manera que es posible reconocer en la industria un importante sector de empresas que no elaboran vinos sino que venden uva vinífera o, alternativamente según las condiciones de mercado, caldos.

Dentro de los costos, y para efectos de análisis, es útil distinguir en esta etapa las siguientes categorías:

- Costos directos de producción.
- Gastos de Administración y Gastos Generales.
- Costos de Capital.

El Costo total está constituido por la suma de los costos detallados anteriormente. En el corto plazo, la empresa puede aspirar a recuperar sólo los costos directos. En el largo plazo, la empresa debe aspirar a pagar el costo total y generar una utilidad razonable. (esto tiene que ver con la viabilidad del negocio en el largo plazo y con la absorción de los costos de puesta en marcha).

Dentro de los costos es necesario considerar las tecnologías utilizadas para riego (obtención de agua mediante pozos profundos, centros de control de riego, riego por goteo etc.). Sistemas de control de heladas (en las zonas en que se hace necesario), inventario de maquinarias (tractores, pulverizadoras, azufradoras, picadoras de sarmientos, equipos en general).

Dentro de los costos que es necesario absorber, se encuentran además los costos de formación de la plantación, que en general incluyen costos de mano de obra, servicio de maquinaria, insumos y capital. La formación de la plantación genera costos durante cuatro años antes de entrar en producción.

En régimen de producción, es necesario considerar los costos directos de producción que incluyen: Mano de obra, Servicios de maquinaria, fertilizantes, programa fitosanitario y programa de control de malezas. Dentro de los costos indirectos se consideran los gastos de administración y generales, adicionalmente se consideran en este análisis la depreciación de activos y la recuperación del costo de formación (en general, la depreciación de activos inventariables y la recuperación de los costos de formación se realizan considerando un horizonte de 15 años).

En el caso de los predios chilenos, el costo directo por Kilógramo de uva fluctúa entre US\$ 0,3 y US\$ 0,6 dependiendo de la densidad de plantación y rendimiento. El costo total por Kilogramo varía entre US\$ 0,7 y US\$ 1,1 dependiendo de las mismas variables enunciadas anteriormente.

Los precios de venta de la uva para vinificación, presenta distintos valores dependiendo de la variedad. En el caso de *Sauvignon Blanc* y *Pinot Noir*, cepas que presentan los mejores precios de venta para los productores, el valor de mercado fluctúa entre US\$ 1,3 y US\$ 2,25 el Kg.<sup>11</sup>

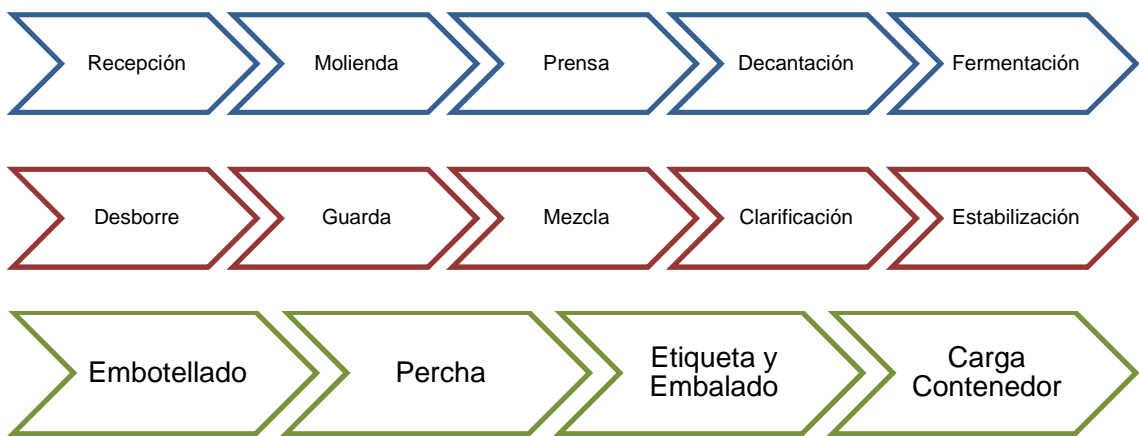
---

<sup>11</sup> Ingresos, Costos y rentabilidad del viñedo chileno de Casablanca. Javier L. Troncoso C. Departamento de Economía Agraria. Centro Tecnológico de la Vid y el Vino. Universidad de Talca. 2009.-

## Bodegas: (elaboración).

Los procesos de elaboración se presentan en el diagrama siguiente.

**Gráfico N°6: Diagrama de proceso de producción de vino.**



Fuente: Consorcios del Vino – Cadena de valor del vino de Casablanca, Felipe O’Brian – 2009.-

Para realizar este proceso es necesario contar con la materia prima, la infraestructura de almacenaje y producción, y los recursos para enfrentar tanto los costos directos como indirectos del proceso.

En forma resumida, se pueden estructurar los recursos necesarios para esta parte de la cadena de producción de acuerdo a lo siguiente:

### Uva:

Es el insumo por excelencia del proceso, el valor dependerá del tipo de cepa y del proceso de vinificación que se desarrollará, los costos por Kg fluctúan entre US\$ 0,75 y US\$ 2.25 dependiendo de las variables enunciadas anteriormente. A este recurso es necesario adicionar los costos por flete y comisiones.



### Planta: Bodega y Producción.

En general, la inversión en planta se determina mediante un monto asociado a la capacidad de la misma. Esto incluye Cubas, obras civiles, equipamiento y terreno, y se estima en aproximadamente. 2US\$/litro capacidad. En base a estos datos se determinan los costos financieros anuales, y la depreciación (en general, se utiliza una vida útil de 30 años para las instalaciones). Además de los costos de mantención anual.

### Costos directos del proceso:

Los costos directos del proceso quedan determinados por el uso de insumos enológicos, tales como sulfurosos, levaduras, ácido tartárico, albúmina, bentonita, ácido ascórbico, y tierra filtrante. A ello es necesario adicionar el uso de energía (Los vinos blancos son más intensivos en el uso de energía que los vinos tintos) y Barricas.

### Insumos secos.

Considera Botellas, tapas, etiquetas y contra etiquetas, cajas y tabiques.

### Personal y Estructura organizativa.

De acuerdo al volumen en producción, se determina el personal necesario. La estructura típica considera un enólogo gerente quien administra personal de áreas de Bodega de Vinos (Molienda y pre-ensado), producción (embotellado, etiquetado y embalado), calidad (control de calidad y laboratorio) y administración (Soporte administrativo, temas financieros/contables – Sistemas, RRHH, mantención, Almacenes, Servicios Generales etc.)

### Tiempo:

Como el proceso de vinificación requiere de tiempos de espera en el proceso (tiempos de maduración, decantación, fermentación, estabilización etc), se genera un stock de capital inmovilizado, este se genera entre el momento en

que se realiza el pago de la uva utilizada en el proceso, hasta el traspaso del producto para la comercialización.

**Tabla N°1: Costos de producción de 4 cepas – valle s de Casablanca y Colchagua.**

ITEM - PRODUCCION	Sauvignon Blanc - Valle de Casablanca	Chardonnay - Valle de Casablanca	Pinot Noir Valle de Casablanca	Cabernet Sauvignon - Valle de Colchagua	PROMEDIO
<b>UVA.</b>					
Precio Uva	1,28	1,001	2	0,76	1,26
Ajuste Grado (13° SB - 13,5° resto)	0,1	0,13	0,27	0,1	0,15
Comisión (1%)	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01
Flete (ch 6 - 12,5 Kg)	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01
Total /Kg	1,4	1,151	2,3	0,89	1,44
Costo Litro (65%)	2,15	1,77	3,54	1,37	2,21
<b>US\$ / Caja</b>	<b>19,45</b>	<b>15,99</b>	<b>31,95</b>	<b>12,36</b>	<b>19,94</b>
<b>PLANTA - BODEGA PRODUCCION</b>					
Costo financiero Inversiones	1,89	1,85	1,74	1,74	1,81
Depreciación	1,26	1,26	1,14	1,14	1,20
Mantenición	0,44	0,44	0,39	0,39	0,42
<b>US\$ / Caja</b>	<b>3,59</b>	<b>3,55</b>	<b>3,27</b>	<b>3,27</b>	<b>3,42</b>
<b>COSTOS DIRECTOS DEL PROCESO</b>					
Insumos Enológicos	0,2	0,2	0,18	0,18	0,19
Energía	0,56	0,56	0,37	0,37	0,47
Madera	0	0,44	2,18	2,18	1,20
<b>US\$ / Caja</b>	<b>0,76</b>	<b>1,20</b>	<b>2,73</b>	<b>2,73</b>	<b>1,86</b>
<b>INSUMOS SECOS</b>					
Botellas	4	3,33	3,33	3,33	3,50
Tapas	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98
Etiquetas y Contraetiquetas	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22
Cajas y tabiques	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53
<b>US\$ / Caja</b>	<b>6,73</b>	<b>6,06</b>	<b>6,06</b>	<b>6,06</b>	<b>6,23</b>
<b>PERSONAS Y ORGANIZACIÓN</b>					
RRHH	3,7	3,7	3,7	3,7	3,70
Gastos Generales	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11
<b>US\$ / Caja</b>	<b>4,81</b>	<b>4,81</b>	<b>4,81</b>	<b>4,81</b>	<b>4,81</b>
<b>COSTO DE CAPITAL INMOVILIZADO (TIEMPO)</b>					
Mes Promedio de Pago	jul-00	jul-00	jul-00	jul-00	
Mes Promedio de entrega de producto	ene-01	jul-01	oct-01	abr-02	
Meses Capital de trabajo	6	12	15	21	13,50
Tasa de Interés (5%)	18,33	15,89	31,62	12,12	19,49
<b>US\$ / Caja</b>	<b>0,46</b>	<b>0,79</b>	<b>1,98</b>	<b>1,06</b>	<b>1,07</b>
<b>Costo Total US\$ / Caja</b>	<b>35,80</b>	<b>32,40</b>	<b>50,80</b>	<b>30,29</b>	<b>37,32</b>

Fuente: Consorcios del Vino – Cadena de valor del vino de Casablanca, Felipe O'Brian – 2009.-

De los distintos factores productivos, la mayor contribución al costo final del vino, está dada por la producción de uva, que represente al 53%.

En el cuadro siguiente, se presenta la contribución de cada grupo de factores al costo total de producción de vino, considerando los promedios de las cuatro cepas consideradas.

**Tabla N°2: Participación del costo de factores respecto del costo total de producción de vino.**

Factor	Contribución	
	Marginal	Acumulada
Uva	53%	53%
Costo de Planta (Inversión Activos)	9%	63%
Costos Directos del proceso.	5%	68%
Insumos secos	17%	84%
Costo de RRHH	13%	97%
Costo de capital (Maduración = tiempo)	3%	100%

Después de la uva, el insumo que más aporta al costo total de producción, son los insumos secos (botellas, corchos, etiquetado y embalajes finales). Es también relevante el costo de recurso humano dedicado a las labores tanto de producción como de administración.

#### **5.4.- Distribución.**

La distribución de vinos se realiza desde la viña hacia los canales de venta. Es necesario distinguir entre la distribución que se realiza a mercados nacionales, y el caso de las exportaciones. Asimismo, la naturaleza de la cadena de distribución dependerá del tipo de producto que se esté despachando, la distribución adquiere distintas formas dependiendo de si se trata de botellas de vino para el consumo directo por parte del consumidor o bien de la exportación de caldos para ser embotellados, ya sea por el comprador o bien por un socio en el exterior.

#### **5.4.1.- Distribución en el mercado local.**

La distribución de los productos de las viñas en el mercado local, se realiza utilizando en general dos modalidades. Directamente al consumidor, o por medio de intermediarios. De acuerdo a esta clasificación, se mencionan las distintas formas que puede adoptar cada una de estas modalidades de distribución.

##### Distribución directa:

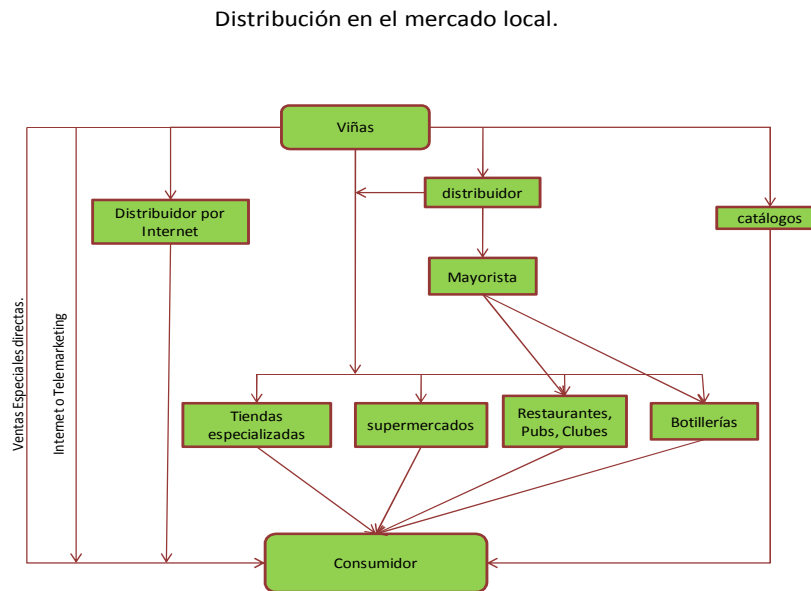
- Ventas especiales realizadas a clientes.
- Internet o Telemarketing.
- Otras formas de venta directa asociadas a proyectos de turismo de intereses especiales etc. (en el caso de ventas a extranjeros constituiría una forma de exportar).
- 

##### Distribución por medio de intermediarios:

- a. Ventas por catálogo (asociados a clubes de lectores o clubes de amantes del vino).
- b. Ventas realizadas a distribuidores, quienes por medio de mayoristas o directamente distribuyen a tiendas especializadas, supermercados, restaurantes y similares y botillerías.
- c. Distribución directa a Tiendas especializadas, supermercados, restaurantes y botillerías,
- d. Distribuidores que utilizan canales en internet.

Sólo en los casos de distribución directa la viña tiene contacto con el cliente final. Este es un aspecto que podría modelar la retroalimentación que se genera entre el productor de vinos y el consumidor final. Los canales de distribución en que el consumidor tiene contacto con el productor son escasos.

Gráfico N°7: Distribución en mercado local. (Chile).



Fuente: Taller Internacional de la Cadena de Suministro del Vino, Mejorando la Calidad y la Eficiencia: Aplicaciones en Austraklia, Chile y Sudáfrica y en otras Industrias. John Bartholdi, Simon Dunstall, Alejandro Mac Cawley, Sergio Maturana, Esbeth van Dyk. Universidad Católica, Marzo de 2007

#### 5.4.2.- Distribución en mercados Internacionales.

La distribución a mercados internacionales toma distintas formas dependiendo de distintos factores que es necesario considerar al momento de realizar el levantamiento de la cadena de valor de cada mercado.

Los distintos mercados y culturas (muchas veces la legislación establece la forma que adoptará la cadena de distribución. En el caso de USA por ejemplo, es necesario que la distribución sea realizada por un distribuidor autorizado.

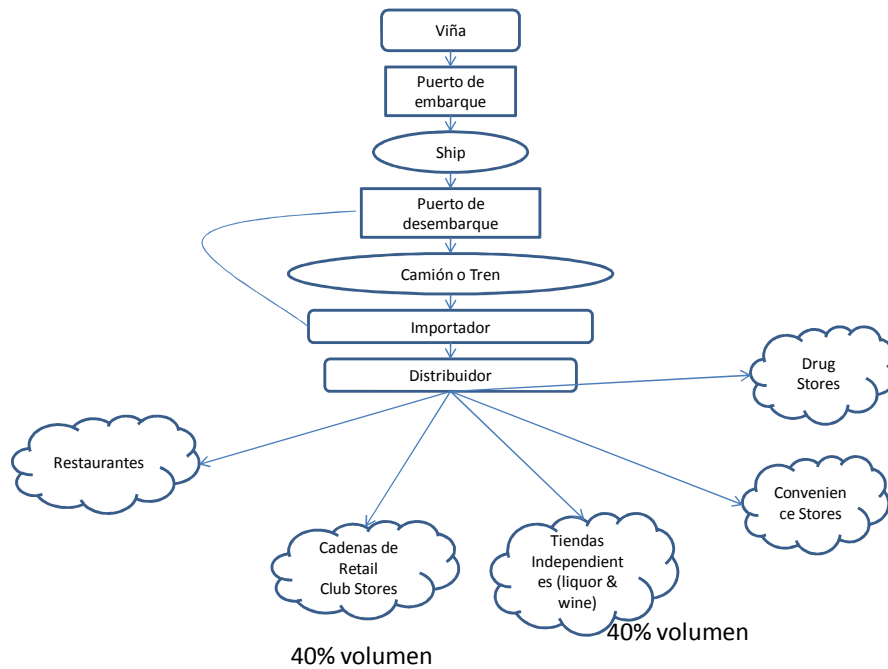
Distancia a los mercados, tiene una incidencia en el costo de fletes y seguros, así como la infraestructura portuaria. La cadena de distribución sólo puede

restarle valor al producto en términos de sus características, al estar sometido a variaciones de temperatura etc.

Distancia de los clientes (cuántos niveles es necesario superar para llegar a los clientes)

**Gráfico N°8: Distribución en el mercado Norteamericano.**

## Distribución en el mercado USA.



Fuente: Wine Supply Study Group, John Bartholdi III, The Supply Chain & Logistics Institute – Georgia Institute of Technology., 2007

## **VI. AMBITOS DESDE LOS CUALES SE ANALIZARA EL DESEMPEÑO EXPORTADOR.**

1.- Marco Institucional Público y Privado. Pertenencia a redes de apoyo, Utilización de instrumentos de fomento. Asociatividad para enfrentar los mercados externos y el desarrollo de I&D, Transferencia tecnológica. Preferencias arancelarias.

2.- Estructura del Negocio. Grado de integración de las actividades productivas, Incorporación de tecnología a los procesos, diversificación de productos, diversificación de mercados. Nivel de tecnificación, ubicación geográfica, canales de distribución, Innovación.

3.- Estructura económica. Niveles de Inversión asociados a volúmenes de producción, Tamaño de empresa, rentabilidad, tipo de cambio. Propiedad de los factores.

4.- Producto. Productos principales y secundarios, denominación de origen, difusión y posicionamiento de productos.

5.- Cadena de distribución y comercialización, uso de alianzas, intermediarios, distribuidores, participación en la propiedad de viñas en otras latitudes.

## **VII. CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE VINO EN CHILE.**

El objetivo es conocer la estructura que adoptan distintas empresas Pymex productoras de vino, y las ventajas/desventajas que suponen los distintos niveles de integración de sus operaciones, desde la producción de la uva hasta la comercialización minorista en mercados internacionales. Determinar las ventajas/desventajas que enfrenta la pequeña y mediana viña chilena respecto de estrategias emprendidas por competidores directos asociados básicamente a la industria del vino neozelandesa, USA, y Australia.

Con la finalidad de poder caracterizar a la empresas exportadoras de vino Chilenas, y conocer la estructura de la industria en que están insertas, se ha

trabajado con datos disponibles en distintas bases de datos, a fin de conocer los tamaños de las empresas, los mercados a que acceden, la permanencia que tienen en los mercados externos, y la diversificación de productos que contemplan en su oferta.

Para lo anterior, se ha considerado el universo de las empresas productoras de vino que exportaron directamente el año 2010. Dicho universo, representa a un total de 349 empresas de todos los tamaños (fuente: Estadísticas del Servicio Nacional de Aduanas – Chile).

- Caracterización de empresas por tamaño-exportador.

Se considera el tamaño-exportador, el volumen de ventas (FOB) en dólares de las empresas del universo considerado, de acuerdo al monto FOB exportado en 2010. Se han estratificado los montos exportados en rangos que van desde Con el fin de caracterizar las empresas por tamaño exportador. Lo anterior permite además, conocer la participación de las empresas en el mercado, y su participación en la oferta.

**Tabla N°3.- Empresas por tamaño exportador (Medido en USD FOB)**

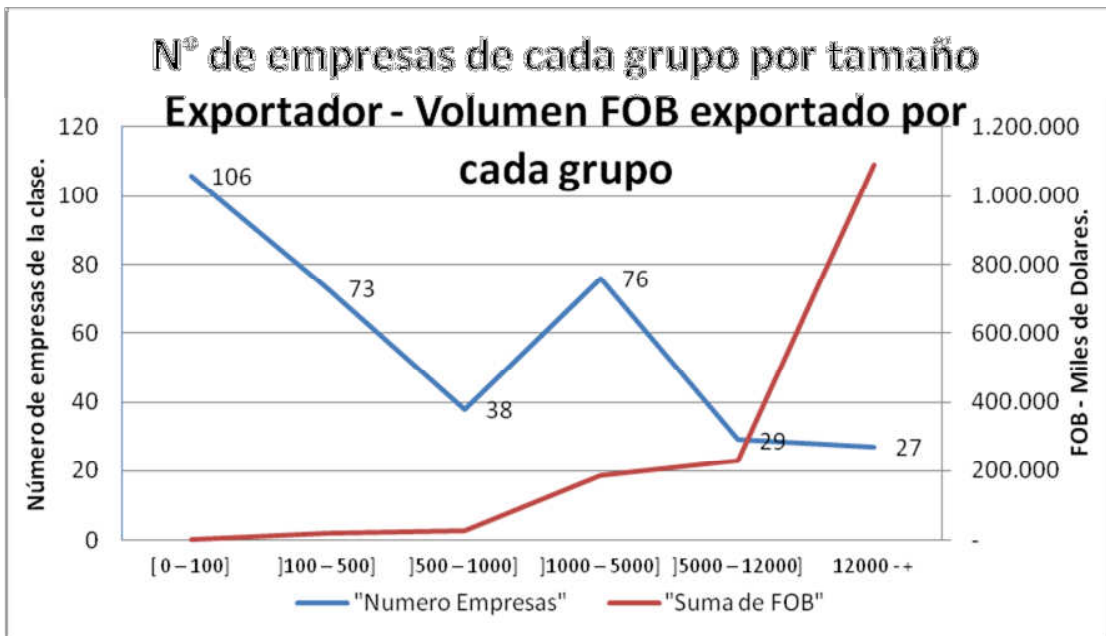
Rango de Volumen exportado (M US\$ FOB)	Número de Empresas	% de Número de empresas.	Valor FOB exportado en 2010. (US\$)	% participación en FOB Exportado.
[ 0 – 100]	106	30,37%	3.539.280	0,23%
]100 – 500]	73	20,92%	18.929.780	1,21%
]500 – 1000]	38	10,89%	28.434.589	1,82%
]1000 – 5000]	76	21,78%	186.772.759	11,99%
]5000 – 12000]	29	8,31%	229.055.921	14,70%
Más de 12000	27	7,74%	1.091.553.536	70,05%
<b>Totales</b>	<b>349</b>	<b>100%</b>	<b>1.558.285.865</b>	<b>100%</b>

La heterogeneidad de las empresas que participan del mercado exportador vitivinícola, queda en evidencia en la tabla 1. El 7,74 de las empresas más grandes (que exportan más de 12 millones de dólares), concentran el 70,05 %



del valor exportado. El 16 % de las exportadoras de vino, empresas que superan los 5 millones de dólares, concentran casi el 85% del valor exportado. Lo anterior se hace más evidente en el gráfico N° 9, las empresas que tienen volúmenes de exportación sobre los 12 millones de dólares (valor FOB), representan a sólo 27 empresas, de un total de 349, esto es, menos de un 8% del total de empresas.

**Gráfico N° 9: Número de empresas de acuerdo al volumen de ventas (rango).**



- Caracterización de las empresas de acuerdo a su permanencia en el negocio exportador.

Para todas las empresas exportadoras, que registran exportaciones durante el año 2010, se recaban datos a fin de determinar su permanencia en el negocio exportador en los últimos 5 años, (esto es desde 2006).

**Tabla N° 4 – Años de permanencia de las empresas ex portadoras de vino que exportaron durante 2010.**

Rango de ventas FOB (M US\$)	Años de Permanencia (2006-2010)					Total Empresas
	1	2	3	4	5	
[ 0 – 100]	40	14	14	7	31	106
]100 – 500]	8	17	4	7	37	73
]500 – 1000]	4	5	2	3	24	38
]1000 – 5000]		6	6	7	57	76
]5000 – 12000]		2		2	25	29
12000 - +				1	26	27
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>44</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>200</b>	<b>349</b>

En la tabla N° 4, se presenta el número de empresas de acuerdo a su permanencia en el negocio exportador de vinos. En general, las empresas con mayor volumen exportado, han tenido mayor permanencia en el negocio exportador. Es así, como las empresas de mayor tamaño (exportaciones FOB superiores a 12 millones de dólares) han tenido presencia durante los cinco últimos años (a excepción de una). En el caso de las empresas más pequeñas (con exportaciones inferiores a 100 mil dólares), menos del 30% ha tenido permanencia durante los últimos cinco años.

- Caracterización de las empresas exportadoras de vino, en función de su tamaño exportador, y el número de países destino de sus exportaciones.

Para las empresas que exportaron en 2010, se determinó el número de países a los cuales dirigió sus exportaciones durante ese año, a fin de determinar la relación que existe entre el número de países a que accede y el tamaño de su negocio exportador. Los datos se presentan en la Tabla N°3.

**Tabla N°5 – Número de países a los que acceden las empresas de acuerdo al volumen de sus exportaciones.**

Tamaño Exportaciones FOB. (Miles de USD).	Número de países a los que exporta						
	1	2 a 5	6 a 10	11 a 50	51 a 100	+ de 100	total
[ 0 – 100]	79	23	4				106
]100 – 500]	18	32	19	4			73
]500 – 1000]	1	12	11	14			38
]1000 – 5000]	1	15	13	47			76
]5000 – 12000]		2	1	25	1		29
12000 - +				14	12	1	27
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>84</b>	<b>48</b>	<b>104</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>349</b>

Los datos de la tabla N°5, permiten concluir, que casi el 75% de las empresas más pequeñas (exportaciones inferiores a 100 mil dólares), exportan a sólo un país. Más de la mitad de las empresas que exportan menos de 500 mil dólares, exportan a sólo un país de destino. Por otro lado, las empresas de mayor tamaño (Con exportaciones FOB superiores a los 12 millones de dólares), exportan al menos a 15 países diferentes.

- Caracterización de las empresas exportadoras de vino, en función de su tamaño exportador, y el número de productos que considera su oferta exportable.

Para determinar la diversificación de la oferta exportadora de las empresas que exportaron vinos durante el año 2010, se consideró el código armonizado (dato disponible), que permite tener al menos una noción de la diversificación de productos de las empresas. Este código, puede agrupar una serie de diferentes productos, de distintas calidades, sin embargo, constituye una buena referencia inicial.

El Sistema arancelario Chileno, utiliza el denominado Código SACH, el que se utiliza para trámites aduaneros, y para determinar los aranceles, o preferencias arancelarias que le son pertinentes.

En el caso de los productos generados por las empresas productoras y/o comercializadoras de vino en Chile, la siguiente es la lista de códigos arancelarios, que es la que se ha utilizado para determinar la diversificación en términos de productos que tiene cada una de las empresas analizadas.

**Tabla N°6: Estratificación de productos asociados a la industria vitivinícola y exportados en 2010 de acuerdo al Sistema Arancelario Chileno.**

<b>Item</b>	<b>Cód SACH.</b>	<b>Descripción.</b>
1	2204100000	VINO ESPUMOSO.
2	2204211100	VINO SAUVIGNON BLANC, CON DENOMINACION DE ORIGEN, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
3	2204211200	VINO CHARDONNAY, CON DENOMINACION DE ORIGEN, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
4	2204211300	MEZCLAS DE VINOS BLANCOS, CON DENOMINACION DE ORIGEN, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
5	2204211900	LOS DEMAS VINOS BLANCOS CON DENOMINACION DE ORIGEN, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
6	2204212100	VINO CABERNET SAUVIGNON, CON DENOMINACION DE ORIGEN, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
7	2204212200	VINO MERLOT, CON DENOMINACION DE ORIGEN, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
8	2204212400	VINO CARMENERE, CON DENOMINACION DE ORIGEN, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
9	2204212500	VINO SYRAH, CON DENOMINACION DE ORIGEN, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
10	2204212600	VINO PINOT NOIR, CON DENOMINACION DE ORIGEN, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
11	2204212700	MEZCLAS DE VINOS TINTOS, CON DENOMINACION DE ORIGEN, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
12	2204212900	LOS DEMAS VINOS TINTOS CON DENOMINACION DE ORIGEN, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
13	2204213000	LOS DEMAS VINOS CON DENOMINACION DE ORIGEN, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
14	2204219000	LOS DEMAS VINOS Y MOSTOS, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
15	2204291100	MOSTO DE UVA TINTO, FERMENTADO PARCIALMENTE Y, APAGADO CON ALCOHOL.
16	2204291200	MOSTO DE UVA BLANCO, FERMENTADO PARCIALMENTE Y, APAGADO CON ALCOHOL.
17	2204291900	LOS DEMAS MOSTOS DE UVAS FERMENTADOS PARCIALMENTE Y, APAGADOS CON ALCOHOL (INCLUIDAS LAS MISTELAS).
18	2204299100	LOS DEMAS MOSTOS DE UVA, TINTOS, FERMENTADO

		PARCIALMENTE Y, APAGADO CON ALCOHOL.
19	2204299200	LOS DEMAS MOSTOS DE UVA, BLANCOS, FERMENTADO PARCIALMENTE Y, APAGADO CON ALCOHOL.
20	2204299900	LOS DEMAS MOSTO DE UVA, FERMENTADO PARCIALMENTE, Y APAGADO CON ALCOHOL.
21	2204301100	MOSTOS CONCENTRADOS DE UVA, TINTOS, FERMENTADO PARCIALMENTE, Y APAGADO CON ALCOHOL.
22	2204302100	MOSTOS CONCENTRADOS DE UVA, BLANCOS, FERMENTADO PARCIALMENTE, Y APAGADO CON ALCOHOL.
23	2205101000	VINOS CON PULPA DE FRUTA, EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
24	2205109000	LOS DEMAS VINOS EN RECIPIENTES CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 2L.
25	2205900000	LOS DEMAS VERMUT Y VINOS DE UVA FRESCA PREPARADOS CON PLANTAS O SUSTANCIAS AROMATICAS.

Aun cuando la segregación de productos que se puede obtener a partir de los datos registrados en las bases de datos de aduanas, no representa en toda su magnitud la inmensa diversidad de productos que genera la industria vitivinícola (con distintas calidades, envases, vinos Premium, super Premium etc). Sin embargo, a partir de la información disponible se pueden destacar algunas características de las empresas que constituyen la industria vinífera en Chile y que participan del negocio exportador.

**Tabla N°7: Diversificación de productos de las empresas que participaron del negocio exportador de vinos en 2010.**

Tamaño Exportaciones FOB. (Miles de USD)	Número de productos (Cód SACH) que constituyen su oferta exportable					Total general
	1	2 a 4	5 a 9	10 a 14	15 - +	
[ 0 – 100]	43	37	21	5		<b>106</b>
]100 – 500]	15	21	33	4		<b>73</b>
]500 – 1000]	4	9	18	7		<b>38</b>
]1000 – 5000]	3	15	19	38	1	<b>76</b>
]5000 – 12000]		2	6	15	6	<b>29</b>
12000 - +		1	1	9	16	<b>27</b>
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>85</b>	<b>98</b>	<b>78</b>	<b>23</b>	<b>349</b>

Las empresas de mayor tamaño, presentan una alta diversificación de su oferta exportable, por el contrario, las empresas más pequeñas tienen una diversificación menor. En el caso de empresas con ventas inferiores a 100 mil dólares, el 40% de ellas sólo exporta un producto (en términos de código SACH).

#### **7.1.- Método para determinar el grado de éxito alcanzado por Pymex para su inserción externa.**

Una metodología diseñada por FUNDES (Virginia Morí-Koenig; Buenas prácticas de las Pyme exportadoras exitosas –el caso chileno, 2004), propone un indicador, multidimensional, dinámico y que permite comparar los resultados obtenidos por distintas empresas.

El carácter de multidimensional del indicador, radica en que es obtenido mediante la utilización de seis variables asociadas al desempeño exportador de las empresas, estos son:

- a. Continuidad exportadora: Mide la estabilidad (o permanencia) de las empresas en la actividad exportadora.

- b. Dinamismo exportador: Da cuenta del crecimiento de las exportaciones en un período de tiempo.
- c. Dinamismo exportador sostenido: Mide la continuidad en el crecimiento de las exportaciones de las empresas. (Según Moori-Koenig, "Sostenibilidad del Crecimiento").
- d. Diversificación de mercados: Categoriza a las empresas de acuerdo a la cantidad de destinos a las que dirigen sus exportaciones.
- e. Complejidad de los Mercados de Destino: Califica a las empresas de acuerdo al peso de las exportaciones a mercados más o menos sofisticados. (En el caso del estudio citado, se considera la proporción de exportaciones dirigidas a mercados distintos de ALADI).
- f. Evolución de la complejidad de los mercados de destino: Categoriza a las empresas de acuerdo a las diferencias de complejidad en los mercados de destino de las exportaciones de cada empresa al inicio del período y al término del periodo analizado. Esto es, como se "re-orientan" las exportaciones dada la complejidad de los mercados a que accede.

## VIII. ANALISIS DE LOS COMPETIDORES DIRECTOS.

Los competidores Directos, llamados también los “seis nuevos países exportadores”, han focalizado su estrategia exportadoras en alcanzar mayor participación en el mercado mundial, en base a sus ventajas comparativas, desarrollando estrategias de largo plazo, incorporando prácticas de países productores tradicionales e incorporando innovación y tecnología, tanto en sus procesos, como en la comercialización y marketing de sus productos.

Gráfico N°10: Exportaciones de vino de los “seis n uevos países exportadores”. En el año 2010.



Elaboración propia en base a datos de [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

De los “seis nuevos países exportadores”, es USA el que presenta mayores exportaciones en valor, seguidos por Chile y Australia. En conjunto, estos seis países representaron en valor un 25% del total de exportaciones mundiales de vino (Francia, Italia y España, representan en conjunto el 58% de las exportaciones mundiales de vino).



### **8.1.- Diversificación de mercados, para la exportación de vinos, de los “seis nuevos países exportadores”.**

Cada uno de los llamados “seis nuevos países exportadores”, accede a diversos mercados con sus productos, algunos con mayor concentración, y otros tienen una cartera de países clientes más diversificada. Lo anterior supone diferencias en términos de la estabilidad de sus exportaciones, así como una logística diferente.

Se ha realizado una comparación entre los mercados a que acceden estos seis países, considerando aquellos mercados que concentran en torno al 75 % de sus exportaciones, en base a estadísticas de [www.trademap.org](http://www.trademap.org) para el año 2010.

Se ha sombreado en la tabla N° 8, para cada país, los destinos que sumados superan el umbral del 80% de sus exportaciones. Desde esa perspectiva, dentro de los 6 países exportadores, Chile es el que tiene más diversificados sus destinos, lo que supone una fortaleza competitiva, sin embargo, es necesario introducir otras consideraciones, en el caso del vino australiano, altamente concentrado en los mercados de USA y UK, dicha concentración responde a la participación que empresas dedicadas a la distribución en dichos mercados tienen en la propiedad de viñas australianas.

**Tabla N°8: Destino de las exportaciones de los 6 n uevos países exportadores.**

Destino de las Exportaciones de vino de New Zealand 2010		
Mercado	% exportaciones en valor	
	%	% Acum.
Australia	30,5	30,5
United Kingdom	27,6	58,1
United States of America	21,8	79,9
Otros	20,10	100,00

Destino de las Exportaciones de vino de Australia 2010		
Mercado	% exportaciones en valor	
	%	% Acum.
United States of America	28,00	28,00
United Kingdom	24,80	52,80
Canadá	9,60	62,4
China	7,50	69,9
New Zealand	3,70	73,6
Netherlands	3,20	76,8
Otros	23,20	100

Destino de las Exportaciones de vino de Estados Unidos 2010		
Mercado	% exportaciones en valor	
	%	% Acum.
Canada	26,5	26,50
United Kingdom	20	46,50
Hong Kong, China	10,4	56,90
Japón	6,8	63,7
Italy	5,1	68,8
Germany	4,1	72,9
China	4,1	77
Otros	23,00	100

Destino de las Exportaciones de vino de Argentina 2010		
Mercado	% exportaciones en valor	
	%	% Acum.
United States of America	36,1	36,10
Canada	12,5	48,60
Brasil	6,9	55,50
United Kingdom	6,4	61,9
Netherlands	5,1	67
Paraguay	3,9	70,9
Japan	3,3	74,2
Denmark	2,6	76,8
Otros	23,20	100

Destino de las Exportaciones de vino de Sud África 2010		
Mercado	% exportaciones en valor	
	%	% Acum.
United Kingdom	24	24,00
Germany	12,7	36,70
Suecia	11,3	48,00
Netherlands	8,2	56,20
Canada	5,4	61,6
Denmark	5,3	66,9
United States of America	5,2	72,1
Bélgica	3	75,1
Otros	24,90	100

Destino de las Exportaciones de vino de Chile 2010		
Mercado	% exportaciones en valor	
	%	% Acum.
United States of America	15,9	15,90
United Kingdom	15,3	31,20
Canadá	5,8	37,00
China	5,4	42,40
Japan	5,2	47,60
Netherlands	5,1	52,70
Germany	4,7	57,4
Brasil	4,6	62
Denmark	3,9	65,9
Ireland	2,8	68,7
Sweden	2,4	71,1
Finland	2,3	73,4
Russian Federation	2,2	75,6
Otros	24,40	100



Elaboración propia, en base a datos obtenidos desde [www.trademap.org](http://www.trademap.org).

La concentración de mercados, se mide mediante el índice Herfindhal, el que se obtiene mediante la suma de los cuadrados de las participaciones de cada mercado. Las Autoridades *antitrust* en Estados Unidos, tales como el Departamento de Justicia, y la Comisión para el Comercio, lo utilizan frecuentemente. Se considera que índices entre 0,1 y 0,18 indican una concentración moderada, valores superiores a 0,18 indican concentración.

**Tabla N°9: Índice de Herindhal, de concentración en los países importadores para los 6 nuevos países exportadores.**

País	Concentración en los países importadores
Nueva Zelanda	0,22
Argentina	0,16
Australia	0,16
USA	0,13
Sud Africa	0,10
Chile	0,07

Elaboración Propia en base a datos de [www.trademap.org](http://www.trademap.org), datos para el año 2010.

De acuerdo a los índices presentados en la tabla anterior, de entre los “seis nuevos países exportadores”, Chile es el que presenta una mayor diversificación para el destino de sus exportaciones de vino. Por otro lado, Nueva Zelanda, presenta una gran concentración, de hecho, el 80% de sus exportaciones se dirigen a Australia, Reino Unido y USA.

La mayor o menor diversificación de los mercados de destino de las exportaciones que tiene cada uno de estos países, supondría una mayor estabilidad o menor estabilidad del negocio exportador, al reducir el riesgo y maximizar el retorno en el largo plazo, de acuerdo a la teoría del portafolio.

## **8.2.- Indicadores de Comercio para los “seis nuevos países exportadores”, y los principales productores.**

Además de la diversificación de mercados que cada uno de estos países tiene para el negocio exportador, hay otros parámetros que dan cuenta de la competitividad del negocio exportador de vinos para estos países.

Es importante considerar además del valor del comercio exportador de vino, el volumen de las exportaciones, (y por tanto, el valor unitario de las exportaciones), la distancia de los mercados de destino, el crecimiento del negocio exportador (en valor y volumen). Ellos se presentan en la tabla N° 10, en la que se evidencian grandes diferencias en estos parámetros.

**Tabla N°10: Indicadores de comercio principales ex portadores de vino.**

Exportadores	Indicadores de ComercioT										
	Valor exportado en 2010 (miles de USD)	Balanza de comercio en 2010 (Miles de USD)	Volumen Exportado en 2010	Unidades	Valor Unitario (USD/und.)	Crecimiento Anual en Valor entre 2006-2010 (%)	Crecimiento anual en cantidad entre 2006-2010 (%)	Crecimiento Anual en valor entre 2009-2010 (%)	Participación en las exportaciones mundiales(%)	Distancia Promedio de los países importadores (km)	Concentración en los países importadores
Mundo	27.847.300	-628.674	0	N/A.		4	5	9	100	5.334	0.07
Francia	8.387.976	7.682.650	1.240.405	Tons	6.762	-1	-5	9	30.1	3.918	0.08
Italia	5.188.669	4.845.238	2.147.398	Tons	2.416	5	3	6	18.6	3.615	0.12
España	2.480.719	2.314.578	1.823.955	Tons	1.360	5	19	-6	8.9	3.294	0.08
Australia	1.909.192	1.470.531	799.495	Tons	2.388	-5	-4	6	6.9	13.489	0.16
Chile	1.558.285	1.555.108	1.043.029	Tons	1.494	11	18	12	5.6	11.051	0.07
Alemania	1.140.263	-1.556.509	385.958	Tons	2.954	7	4	11	4.1	2.522	0.08
Estados Unidos	1.104.323	-3.357.568	401.471	Tons	2.751	5	2	26	4	6.649	0.13
Argentina	802.437	781.055	0	N/A		16	-7	13	2.9	9.067	0.16
Portugal	801.170	689.556	247.498	Tons	3.237	3	-7	5	2.9	3.392	0.08
Sud Africa	783.148	765.777	392.328	Tons	1.996	9	6	10	2.8	9.454	0.1
Nueva Zelanda	774.201	669.044	157.173	Tons	4.926	16	10	21	2.8	11.413	0.22
Reino Unido	653.723	-3.864.713	74.571	Tons	8.766	18	10	30	2.3	5.611	0.18

Fuente: Trade map: [www.trademap.org](http://www.trademap.org).

Valor exportado: Corresponde al monto comercializado por cada uno de los países.

Balanza de Comercio 2010: Es la diferencia entre el valor de las exportaciones de vino y las importaciones que dicho país realiza.

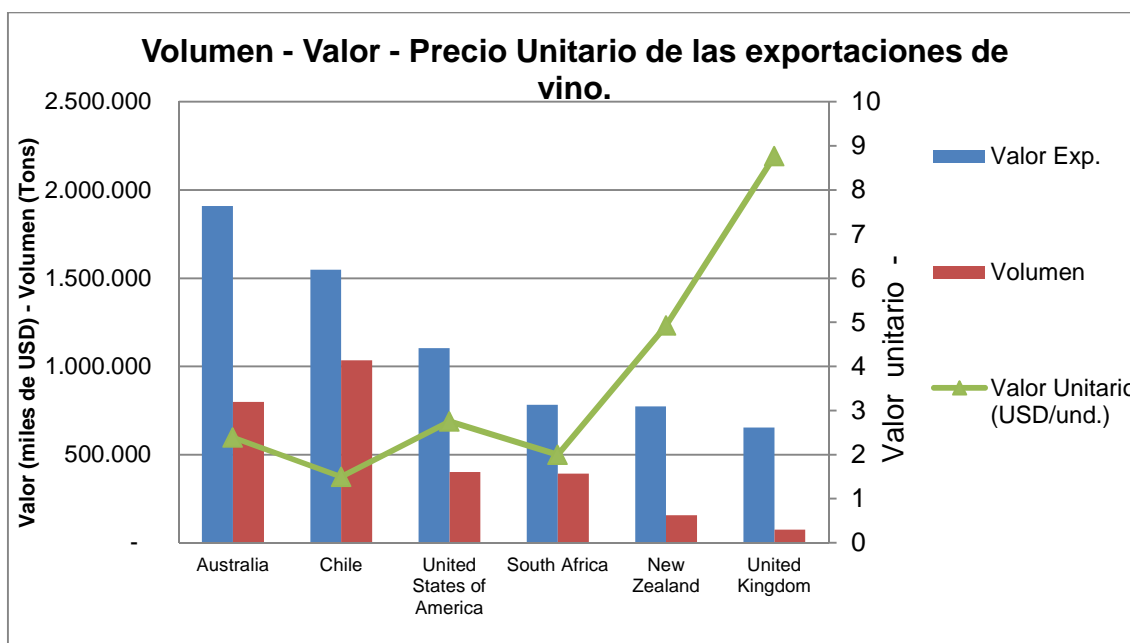
Valor Unitario: Cociente entre valor y volumen exportado (muestra el valor promedio de las transacciones comerciales por unidad, en ningún caso el precio de venta de los bienes.

Distancia promedio de los países importadores: Corresponde al promedio de la distancia de los países importadores, ponderado por el volumen de comercio de cada uno de ellos.

De los indicadores de comercio, se desprende que aun cuando el volumen de las exportaciones chilenas de vino superan a las de Australia y todos los restantes “nuevos países exportadores” (no se incluye Argentina, por no contar con registros de volumen), el valor de las exportaciones Australianas de vino superan en poco más de un 22% al valor de las exportaciones de vino chilenas.

En la gráfica siguiente, se presenta el valor unitario de las exportaciones por unidad de volumen (en miles de USD). En dicho gráfico se aprecia que las exportaciones de vino chileno presentan el menor valor de los países que allí se presentan (se excluye argentina por no disponer de datos de volumen). Se agrega Reino unido, que si bien es un país con exportaciones de vino que lo ubican en el lugar número 12 en el ranking de exportadores en términos de valor para el año 2010, es el que presenta el mayor valor unitario (USD 8.766 x Ton.). Estados Unidos, tiene un valor unitario para sus exportaciones de vino de USD 2.751 x Ton, Australia USD 2.388 x Ton, y Chile USD 1.494 x Ton.

**Gráfico N°11: Volumen / Valor / Precio unitario de las exportaciones.**



Elaboración propia en base a datos de [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Las tasas de crecimiento en valor y volumen para el caso de las exportaciones chilenas muestra una caída en el valor unitario del vino (en general, las tasas de crecimiento de las exportaciones en volumen son mayores que las tasas de crecimiento en valor). Para el caso de Estados Unidos y Argentina la tendencia es la inversa.

Otro factor importante a considerar, es la distancia a la que están los mercados de destino (países importadores). Al respecto, Australia es el que se encuentra a mayor distancia de los países a que exporta. Chile y Nueva Zelanda están en una posición algo mejor. De los “seis nuevos países exportadores”, es Estados Unidos el que tiene ventaja respecto de la distancia de los países que consumen sus vinos.

### 8.3.- Índice de Balassa – índice de ventaja comparativa revelada (*revealed comparative advantage*).<sup>12</sup>

A modo de referencia, se toman datos de COMTRADE (*United Nations Statistics división*), a fin de tener una referencia respecto de la competitividad de los distintos países que constituyen el grupo de los “seis nuevos países exportadores”.

El índice mide la cuota que tiene una determinada industria respecto de la participación del país en el comercio mundial. Una limitación que debe ser considerada en la interpretación de estos datos, surge de la presencia de incentivos a la exportación o barreras comerciales.

El índice de Balassa, se define matemáticamente de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$RCA_{d,i} = \frac{\frac{X_{d,i}}{X_d}}{\frac{X_{w,i}}{X_w}}$$

Donde:

- d: país en estudio
- w: el conjunto de los países exportadores
- i: industria específica
- X: exportaciones

---

<sup>12</sup> Arias, J y Segura, O. 2004. Índice de ventaja comparativa revelada: un indicador del desempeño y de la competitividad productivo-comercial de un país. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

**Grafico N°12: Índice de Balassa para los llamados seis nuevos países exportadores de vino.**



Elaboración propia con datos de *Comtrade (United Nations Statistics división)*

De los “seis nuevos países exportadores”, Chile y Nueva Zelanda son los que tienen los mayores índices, lo que indica un alto grado de participación de sus exportaciones de vino en sus exportaciones totales. Por el Contrario, Estados Unidos presenta un bajo índice, básicamente por el gran tamaño de su comercio y la diversificación de sus exportaciones).

#### **8.4.- Precios medios para vinos en Segmentos Icono, Súper Premium y Premium, en los “nuevos países exportadores”.**

En base a datos obtenidos desde la revista web especializada en vinos [www.winespectator](http://www.winespectator), que elabora rankings de vinos en base a la opinión de expertos, se determinan precios medios para vinos originados desde los distintos mercados que nos interesan.

Para ello, expertos establecen puntuaciones para cada uno de los productos en una escala que va de 0 a 100, (en la práctica, no hay puntuaciones inferiores a 50).

La escala de valores que se utiliza para el análisis de precios es la siguiente:

- 90 – 100 : vinos excepcionales
- 85 – 89 : vinos muy buenos
- 80 – 84 : vinos buenos
- 75 – 79 : vinos medios.
- 50 – 74 : vinos no recomendados.



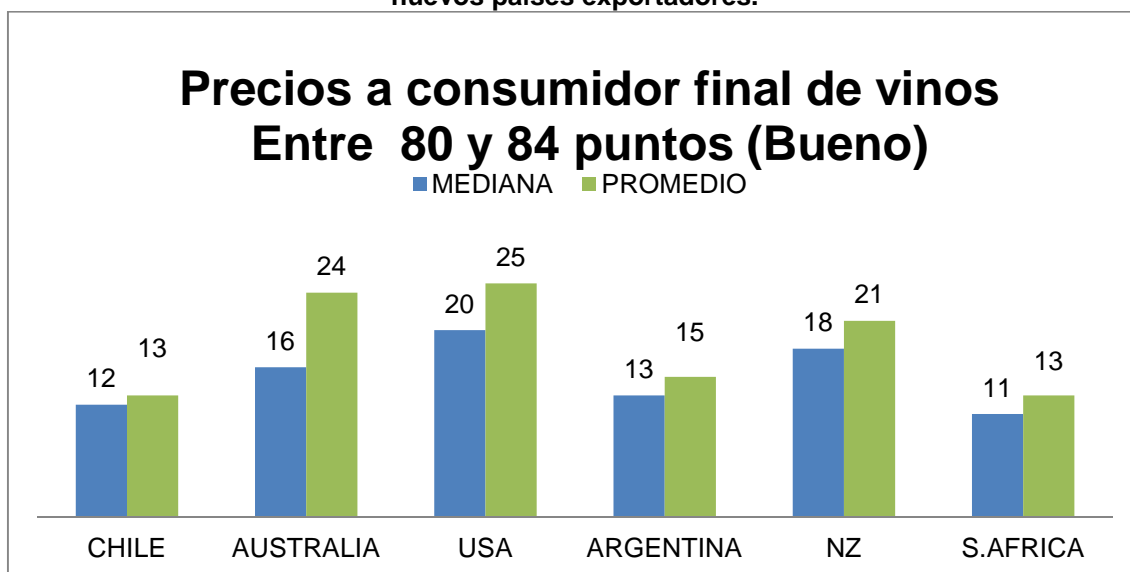
Se toma una muestra de vinos que han sido catados por expertos en los últimos 12 meses para todos los países de esta muestra, y se consideran los precios en dólares, en el mercado norteamericano. Se consideraron sólo vinos embotellados en formato de entre 700 y 750cc, sin hacer distingo de la cepa o variedad de que se trate.

**Tabla N°11: Precios medios de acuerdo a ranking de productos.**

PRECIOS MEDIOS DE ACUERDO A RANKING					
PAIS DE ORIGEN	CLASIF	PRECIO (US\$)			
		N° Productos	PROMEDIO	MODA	MEDIANA
CHILE	Excepcional	67	49	75	40
	Muy Bueno	284	20	12	15
	Bueno	128	13	12	12
AUSTRALIA	Excepcional	170	54	20	39
	Muy Bueno	338	20	20	17
	Bueno	50	24	11	16
USA	Excepcional	769	70	60	55
	Muy Bueno	369	28	20	22
	Bueno	420	25	15	20
ARGENTINA	Excepcional	76	61	120	45
	Muy Bueno	428	23	15	17
	Bueno	227	15	15	13
NUEVA ZELANDA	Excepcional	50	34	20	29
	Muy Bueno	185	20	15	19
	Bueno	29	21	16	18
S.AFRICA	Excepcional	70	41	35	37
	Muy Bueno	199	21	10	17
	Bueno	77	13	10	11

Fuente: Elaboración propia en base a datos en [www.winespectator.com](http://www.winespectator.com))

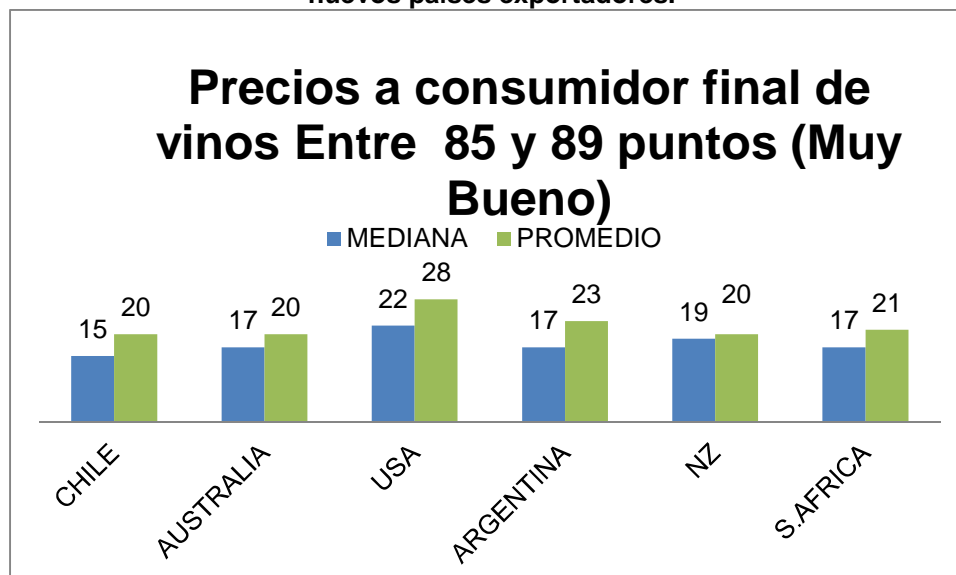
**Gráfico N°13: Promedio y Mediana para vinos considerados “Buenos”, en los “seis nuevos países exportadores.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos en [www.winespectator.com](http://www.winespectator.com)

Los precios promedio de venta para este segmento de productos tienen sus mínimos en los vinos originarios de Sud África, Chile y Argentina, y son superados en alrededor de un 100% por los vinos de Australia y Estados Unidos.

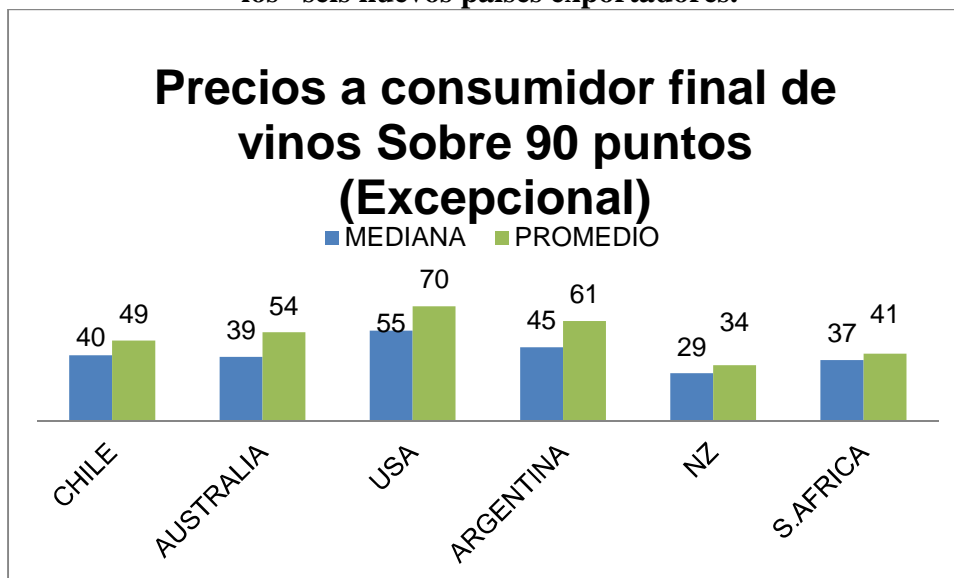
**Gráfico N°14: Promedio y Mediana para vinos considerados “Muy Buenos”, en los “seis nuevos países exportadores.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos en [www.winespectator.com](http://www.winespectator.com)

El precio de venta para vinos del segmento “Muy Bueno”, tiene el mismo valor para vinos chilenos, australianos y de Nueva Zelanda. En este segmento, se acercan los precios promedios mínimos y máximos.

**Gráfico N° 15: Promedio y Mediana para vinos considerados “Excepcionales”, en los “seis nuevos países exportadores.**



En vinos considerados como “excepcionales”, se observa nuevamente una paridad entre los precios promedio de venta de vinos Chilenos y Australianos, pero son ampliamente superados por los vinos Norteamericanos.

## IX. ANALISIS DE COSTOS EN LA COMERCIALIZACION DEL VINO EN LOS MERCADOS EXTERNOS.

Del análisis del producto, y de las ventajas competitivas del empresario vitivinicultor, tales como la estrategia para abastecerse de uva, *terroir*, variedades, volúmenes, infraestructura disponible, cultura empresarial, disponibilidad de capital de trabajo, y otros factores, dependerá la definición y la estrategia comercial para enfrentar los mercados externos.

En general, los gastos para la administración y venta en los mercados internacionales contemplan costos directos, tales como oficinas, personal administrativo, servicios, costos asociados a la participación en asociaciones gremiales. Costos indirectos como la realización de viajes comerciales, viajes a enólogos y marketing.

Sin embargo, gran parte de los costos de comercialización se encuentran en la distribución y comercialización realizada en el exterior. Ello queda de manifiesto en los siguientes cuadros, presentados en el seminario “Cadena de valor del vino de Casablanca”, realizado en Agosto de 2009 por vinnova y tecnovid, ambos consorcios privados que realizan acciones de fomento para la producción, comercialización e internacionalización del vino chileno.

**Tabla N°12: Valor FOB – Descomposición del costo e n Usd/Caja**

DETALLE VALOR FOB (US\$/caja)	Sauvignon Blanc - Valle de Casablanca	Chardonnay - Valle de Casablanca	Pinot Noir Valle de Casablanca	Cabernet Sauvignon - Valle de Colchagua	% apróx del total
Costo de Producción	35,80	32,40	50,80	30,30	65,70%
Gastos Comerciales y de Marketing	8,23	7,45	11,68	6,96	15,10%
Gastos Administrativos	1,90	1,90	1,90	1,90	3,50%
Transporte Terrestre	0,26	0,26	0,26	0,26	0,50%
Aduana	0,14	0,14	0,14	0,14	0,30%
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>46,33</b>	<b>42,15</b>	<b>64,78</b>	<b>39,56</b>	<b>85%</b>
UTILIDAD	8,18	7,44	11,43	6,98	15%
<b>PRECIO FOB</b>	<b>54,51</b>	<b>49,59</b>	<b>76,22</b>	<b>46,55</b>	<b>100%</b>

Elaboración Propia en base a “Análisis de costos en la comercialización del Vino”, Aurelio Montes en Seminario “Cadena de Valor del vino de Casablanca, Agosto de 2009”.

**Tabla N° 13: Costos de distribución en el mercado norteamericano.**

MERCADO USA (US\$/caja)	Sauvignon Blanc - Valle de Casablanca	Chardonnay - Valle de Casablanca	Pinot Noir - Valle de Casablanca	Cabernet Sauvignon - Valle de Colchagua
<b>Precio FOB Chile (US\$/Caja)</b>	<b>54,51</b>	<b>49,59</b>	<b>76,22</b>	<b>46,55</b>
Flete Marítimo	2,50	2,50	2,50	2,50
Precio CIF USA	57,01	52,09	78,72	49,05
Margen Importador (%)	33%	33%	33%	33%
Margen importador	18,81	17,19	25,98	16,19
Precio al distribuidor	75,82	69,28	104,70	65,24
Impuesto federal	7,00	7,00	7,00	7,00
Impuesto Estatal (Illinois)	1,74	1,74	1,74	1,74
Fletes Internos (Transporte Terrestre)	4,50	4,50	4,50	4,50
Costo Distribuidor	89,06	82,52	117,94	78,48
Margen Distribuidor (%)	35%	35%	35%	35%
Margen Distribuidor (US\$)	31,17	28,88	41,28	27,47
Costo Detallista	120,24	111,40	159,22	105,94
Margen Detallista (% Costo)	40%	40%	40%	40%
Margen Detallista (US\$)	48,09	44,56	63,69	42,38
Precio minorista	168,33	155,96	222,90	148,32
Precio Minorista (US\$/Botella)	14,03	13,00	18,58	12,36

Elaboración Propia en base a “Análisis de costos en la comercialización del Vino”, Aurelio Montes en Seminario “Cadena de Valor del vino de Casablanca, Agosto de 2009”.

**Tabla N° 14: Costos de Distribución en Reino Unido.**

MERCADO REINO UNIDO. (US\$/Caja).	Sauvignon Blanc - Valle de Casablanca	Chardonnay - Valle de Casablanca	Pinot Noir Valle de Casablanca	Cabernet Sauvignon - Valle de Colchagua
Precio FOB Chile (US\$/Caja)	54,51	49,59	76,22	46,55
Flete Marítimo	2,10	2,10	2,10	2,10
Precio CIF	56,61	51,69	78,32	48,65
Margen Importador (%)	15%	15%	15%	15%
Precio con margen importador	65,10	59,44	90,07	55,95
Fletes Internos	2,92	2,92	2,92	2,92
Arancel (19,26 pounds/9lt. Cases)	30,82	30,82	30,82	30,82
Impuesto	1,70	1,70	1,70	1,70
Neto por caja Detallista (Costo)	100,54	94,88	125,51	91,39
Margen Detallista (% Costo)	39%	39%	39%	39%
Margen Detallista (US\$)	39,21	37,00	48,95	35,64
Precio Minorista sin VAT (Impuesto al valor agregado.)	139,75	131,89	174,46	127,03
Precio minorista con VAT (15%)	160,72	151,67	200,62	146,08
Precio Minorista (US\$/Botella)	13,39	12,64	16,72	12,17

Elaboración Propia en base a "Análisis de costos en la comercialización del Vino", Aurelio Montes en Seminario "Cadena de Valor del vino de Casablanca, Agosto de 2009".

Las tablas N°13 y N° 14, dan cuenta de las diferentes formas de distribuir en dos mercados importantes para la industria vitivinícola chilena.

En ellos se reflejan los costos de producción y exportación para vinos de una viña con producción en los valles de Casablanca y Colchagua, Vinos que por el precio alcanzado al consumidor final, estarían catalogados como vinos super-premium.

En ambos mercados, el precio de venta a minorista, no tiene diferencias significativas, y en los dos casos supera el 300% del precio FOB enfrentado por el productor en Chile.

### **9.1.- MARGEN DE CONTRIBUCION AL PRECIO PAGADO POR EL CONSUMIDOR FINAL, DE LAS DISTINTAS ETAPAS DEL PROCESO.**

Para colocar sus productos en los mercados internacionales, el productor vitivinícola nacional, debe enfrentar, como se señalara anteriormente,

mecanismos de distribución que están pre-definidos, y sobre los cuales tiene muy poco margen de acción.

A la luz de los datos presentados anteriormente, es de interés conocer como se distribuye a lo largo del proceso el precio pagado por el consumidor final. Para ello, se han considerado las estructuras de distribución de los mercados de USA y de UK.

Los datos presentados a continuación, se refieren a los costos promedio de las cuatro cepas presentadas tanto en el análisis de costos de producción, como a las presentadas al realizar el análisis de los costos de distribución, y el porcentaje respecto del precio de venta al consumidor final, que cada una de estas etapas incorpora en dos mercados relevantes; Estados Unidos y Reino Unido.

**Tabla N° 15: Costo Marginal de las distintas etapas en la cadena de valor de Exportación de vino.**

MERCADO USA.	Prom (US\$ / Caja)	%	Prom (US\$ / Caja)	%	
<b>Precio Venta al consumidor final</b>	173,88	100%			
Margen vendedor detallista	49,68	29%	117,16	67%	DISTRIBUCION
Margen Distribuidor	32,20	19%			
Impuesto federal	7,00	4%			
Impuesto Estatal (Illinois)	1,74	1%			
Fletes Internos (Transporte Terrestre)	4,50	3%			
Margen Importador	19,54	11%			
Flete Maritimo	2,50	1%			
Utilidad Exportador	8,51	5%	19,39	11%	EXPORTACION
Aduana	0,14	0%			
Transporte Terrestre	0,26	0%			
Gastos Administrativos	1,90	1%			
Gastos Comerciales y de Marketing	8,58	5%			
Costo de Capital inmovilizado (Tiempo Producción)	1,07	1%	37,32	21%	PRODUCCION
Recursos Humanos.	4,81	3%			
Insumos Secos	6,23	4%			
Costos Directos de Producción	1,86	1%			
Planta - Bodega de Producción	3,42	2%			
Uva.	19,94	11%			

Elaboración Propia en base a "Análisis de costos en la comercialización del Vino", Aurelio Montes en Seminario "Cadena de Valor del vino de Casablanca, Agosto de 2009".

El mercado norteamericano, contempla una estructura de distribución que incorpora importadores, distribuidores y vendedores detallistas. Respecto del precio pagado por el consumidor final, son relevantes el margen del importador y del distribuidor, que en suma explican el 30% del precio pagado por el consumidor final. Estos márgenes son muy amplios respecto del 5% del valor final del producto que obtiene el exportador, y superan el porcentaje de participación que tiene el productor de uva vinífera.

En términos de las agrupaciones de actividades definidas, sólo el 37% del precio pagado por el consumidor final corresponde a la producción de vino. Esta actividad incorpora desde la uva, los costos asociados a las instalaciones, el costo alternativo del dinero por efecto de lo prolongado de los procesos, el costo seco, personal y costos directos de producción (molienda, maceración etc).

Los costos de exportación (cerca del 20% del precio de venta a consumidor final), incorporan los gastos comerciales y de marketing, los gastos administrativos, el transporte terrestre desde las plantas hasta los puertos de embarque y los aranceles aduaneros.

**Tabla N° 16: Participación de los distintos agentes de la cadena de valor del vino al precio final pagado por el consumidor.**

MERCADO U.K.	Prom. (US\$ / Caja)	%	Prom. (US\$ / Caja)	%	
<b>Precio Venta al consumidor final</b>	164,77	100%			
Impuesto al valor agregado (VAT)	21,49	13%	108,05	66%	DISTRIBUCION
Margen Vendedor Detallista	40,20	24%			
Impuesto Importación	1,70	1%			
Arancel Importación	30,82	19%			
Fletes Internos	2,92	2%			
Margen Importador	8,82	5%			
Flete Maritimo	2,10	1%			
Utilidad Exportador.	8,51	5%	19,39	12%	EXPORTACION
Aduana	0,14	0%			
Transporte Terrestre	0,26	0%			
Gastos Administrativos	1,90	1%			
Gastos Comerciales y de Marketing	8,58	5%			
Costo de Capital inmovilizado (Tiempo Producción)	1,07	1%	37,32	23%	PRODUCCION
Recursos Humanos.	4,81	3%			
Insumos Secos	6,23	4%			
Costos Directos de Producción	1,86	1%			
Planta - Bodega de Producción	3,42	2%			
Uva.	19,94	12%			

Fuente: Elaboración Propia en base a Tablas N°s. 12 a 15.



Para el reino unido, las cifras para cada una de las agrupaciones de procesos definida no cambia mucho respecto del mercado norteamericano. En la distribución, el margen del importador alcanza a un 5% del precio de venta al consumidor final, sin embargo los impuestos (Arancel de importación del 19% e Impuesto al Valor Agregado (VAT) 13% representan una parte importante del precio al consumidor final.

## **9.2.- Características generales de la Industria Vitivinícola de Australia, Estados Unidos y Chile.**

### **9.2.1.- Concentración de la producción y/o de las exportaciones.**

La concentración, ya sea en la producción o en las exportaciones, es una característica común en estos tres países. En Chile, las 11 mayores empresas exportadoras, concentran por sí solas más del 50% de las exportaciones. El mayor exportador Chileno, por sí solo exporta el 18%. En el caso de Australia, el 75% de las exportaciones son realizadas por los tres mayores exportadores, de un total de 336 empresas exportadoras continuas, y en un país, en el que existen más de 2200 productores. En Estados Unidos, el estado de California es el que concentra la mayor producción de vino (más del 90% en 2010), Existen en todo Estados Unidos alrededor de 7000 empresas vitivinícolas, ([www.wineinstitute.org](http://www.wineinstitute.org)), más del 77% es exportado por sólo 11 exportadores. El principal exportador norteamericano, exporta por sí sólo el 32% aproximadamente.

El tamaño de los exportadores, supone una ventaja en términos del desarrollo de los canales de distribución que utilizan. Para penetrar los mercados internacionales, las estrategias más recurrentes son las asociaciones, el desarrollo de relaciones con importadores, agentes, y en algunos casos asociaciones en participación con compañías locales que les permiten acceder con mayor facilidad a esos mercados, acercarse más al consumidor final y disponer de mayores y mejores herramientas para la focalización de sus productos.

### **9.2.2.- Mercado Interno v/s mercado Internacional.**

La relación del vino producido que es destinado a exportaciones es de un 70% en el caso de Chile, Australia destina el 62% a las exportaciones y un 38% es consumido en forma interna. El caso de Estados Unidos es completamente

opuesto, un 80% es destinado al consumo interno, y sólo el 20% de su producción es destinado a las exportaciones. En el caso Norteamericano, la proporción de volumen exportado ha ido aumentando paulatinamente, lo anterior se debe principalmente a los incrementos en la producción, el aprovechamiento de economías de escala y a internacionalización cada vez más aguda de esta industria, lo que ha hecho que entre los años 2009 y 2010, sus exportaciones se incrementaron en un 26% en valor.

### **9.2.3.- Vinos embotellados v/s vinos a granel.**

Durante 2010, Australia ha incrementado en forma importante sus exportaciones de vino a granel, y registra además una disminución en los envíos de vino embotellado. Por el contrario, el vino embotellado chileno ha aumentado su participación entre 2009 y 2010 en términos de volumen, aún cuando ambos, tanto los envíos a granel como los de vino embotellado han experimentado incrementos.

Los despachos de vino a granel, se han utilizado como una fórmula para enfrentar alzas en los stocks, además de una forma de abaratar costos de transporte, envasado y embotellado, además de en algunos casos, presentar reducciones en los impuestos de entrada que deben pagarse para acceder a algunos de los mercados. En algunos casos, responde además a estrategias de comercialización y operación, sobre todo la de aquellas viñas que tienen participación en empresas en mercados de destino.

## X. DIMENSIONES / FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE EMPRESAS VITIVINICOLAS.

En esta sección, y a partir del levantamiento de información realizado de las diversas fuentes consultadas, se analizan los principales factores que incidirían en el desempeño exportador de una empresa vitivinícola chilena, en el actual mercado mundial de vino. A partir de estos resultados, se verificarán las principales singularidades/regularidades de empresas vitivinícolas chilenas, en términos de el éxito que tienen en la inserción internacional.

A partir de lo planteado en los capítulos anteriores, se han determinado las dimensiones que se estima pertinente explorar en forma directa con fuentes primarias, elaborando para cada una de las dimensiones consultas que fueron formuladas en una encuesta realizada a Gerentes de exportación de empresas vitivinícolas nacionales de diversas características. Las dimensiones y variables consideradas son las que se presentan en la tabla N° 17.

**Tabla N° 17: Dimensiones relevantes para levantamiento de información a fuentes primarias.**

Dimensiones	Variables
Marco Institucional	Institucionalidad pública
	Institucionalidad privada
	Asociatividad y estrategia conjunta
Competitividad	Ventajas Comparativas
	Diferenciación - Oportunidades
	Estrategias de Producción / Comercialización
Investigación y Desarrollo	Adopción de Tecnologías
	Innovación

### 10.1.- Proceso de recopilación de información.

La principal fuente de recopilación de información, para el análisis de estas dimensiones, se basa en entrevistas presenciales a expertos del mundo público y privado, asociados a entidades gubernamentales de fomento de la producción, del fomento de las exportaciones, a personas vinculadas a la producción, distribución y comercialización de vinos. Las entrevistas fueron realizadas en el segundo semestre de 2011, en ellas se realizaron preguntas abiertas con el fin de estructurar las hipótesis asociadas a las dimensiones descritas en el cuadro anterior.

Posteriormente, y con base a las entrevistas exploratorias realizadas, se realizó una encuesta por medio de una plataforma web, a 48 directivos de empresas productoras, comercializadoras y exportadoras de vino.

## **10.2.- Entrevistas exploratorias.**

Las entrevistas exploratorias, se realizaron mediante la modalidad de entrevista semi-estructurada (cuyo formato se presenta en el anexo N° 1), en la cual se indagan principalmente los aspectos que se describen a continuación:

- Importancia del marco institucional público y privado para el desempeño exportador de empresas pymes exportadoras, en cuánto contribuye el uso de las redes de fomento.
- Relación entre competitividad e Investigación y Desarrollo en la industria, influencia y acceso de empresas de menor tamaño.
- Modelos de integración de actividades de cadena productiva y agregación de valor.
- Importancia de campañas de marketing, negocios conexos, Internet en el desempeño exportador de empresas vitivinícolas.
- Modelos de comercialización utilizados por las Pymex exportadoras.
- Equilibrio entre la diversificación de mercados y productos para la Pymex exportadora de vinos – Vinos embotellados v/s vinos a granel.
- Estrategias más recurridas por las Pymex exportadoras de vinos para posicionar sus productos.
- Cadenas de distribución más utilizadas – características de las cadenas de distribución de vinos en los distintos mercados.
- Ventajas / desventajas de empresas productoras de vino de menor tamaño.
- Apoyo otorgado por las entidades público-privadas a la continuidad del negocio exportador de vino.

De las entrevistas exploratorias, realizadas a Enólogos – Sommelier – Funcionarios públicos asociados al fomento de la actividad exportadora vitivinícola y al fomento productivo, se desprenden las siguientes características asociadas a cada una de las dimensiones que fueron exploradas como parte de este estudio. Posteriormente, estas son revisadas con mayor detalle y considerando además los resultados obtenidos en el levantamiento de información realizado a las 48 empresas vitivinícolas.

### 10.3.- Dimensión Marco Institucional (Público y Privado).

Tabla N° 18: Dimensión marco institucional público y privado.

DIMENSION: MARCO INSTITUCIONAL	
Variable	Características
Normativa	Adecuada en términos cuantitativos. Provee de parámetros claros respecto del producto, que le permiten competir en forma adecuada en los exigentes mercados externos. Algunos de los entrevistados, estiman que es necesario considerar aspectos de tipo más cualitativo en la normativa, que hagan sustentable al vino chileno, evitando que se degrade la marca "vino chileno".
Marco Institucional Público	Provee de herramientas, sobre todo a empresas de menor tamaño, para abrir nuevos mercados, generar nuevos productos y acceder a fondos públicos para realizar actividades de internacionalización, que de otra forma empresas de menor tamaño no podrían realizar. Se plantea además, que en sobre todo en los sectores productivos, no se logra siempre traspasar competencias a productores vitivinicultores que les permitan efectivamente insertarse en el negocio exportador.
Marco Institucional Privado	La participación en instituciones de fomento privado, permite acceder a Investigación y desarrollo a las empresas que participan de este tipo de asociaciones. Sin embargo, no proveen de una cobertura que permita a empresas pequeñas acceder a los beneficios que tiene esta pertenencia. Es altamente relevante la posibilidad que tiene este tipo de asociaciones en términos de invitar a influyentes <i>wine-writers</i> , quienes con su acción pueden posicionar productos en diversos mercados.

En la exploración de las variables asociadas al marco institucional público y privado, se intenta conocer las características de la institucionalidad, cómo y cuánto contribuye a la inserción de las empresas exportadoras de vino en los mercados internacionales.

Los expertos consultados, abordan el tema de la institucionalidad desde diversas perspectivas. Por un lado, desde la perspectiva del marco normativo, por otro de la eficiencia de las iniciativas llevadas a cabo por distintos organismos tanto públicos como privados para generar competencias, transferir conocimientos, realizar difusión, proveer de instrumentos que permitan efectivamente a las empresas contar con herramientas que les proporcionen

mayores oportunidades a sus productos, mejoras en la calidad de sus procesos, apoyos para el transporte y la comercialización etc.

Desde la perspectiva del marco normativo, surge por un lado, la visión de que el marco normativo chileno, responde a las necesidades de la industria, considerando la necesidad que este tiene de insertarse en mercados internacionales, en cuanto provee un marco técnico, mediante el cual se describe en forma bastante exhaustiva las características del producto, su grado alcohólico, acidez, materias primas que le dan origen y otros atributos que le permiten efectivamente competir en condiciones equitativas con vinificadores de otras latitudes.

Otra visión, sostiene que el marco normativo vigente carecería de elementos que darían sustentabilidad a la industria en el concierto internacional, en términos de agregar a los parámetros de índole técnico, otros atributos de tipo más cualitativo, tales como características organolépticas que permitirían dar garantías de calidad de tipo más cualitativas a los distintos productos, esto es, características que definan a vinos icono, premium, vinos de mesa y otros productos, evitando con ello la producción de vinos de baja calidad para el segmento, que aun cumpliendo con los parámetros cuantitativos definidos por la norma, deterioren la imagen de la industria en los mercados de destino.

Mirando la institucionalidad desde los organismos que contribuyen al desarrollo del sector vitivinícola exportador, aparecen instituciones públicas y privadas que con diferentes líneas de acción, generan condiciones que en mayor o menor medida contribuyen al desarrollo de distintos actores. La contribución, apoyo o acceso a información que obtienen distintas empresas de estas instituciones, se generan en distintas etapas de la cadena productiva y de comercialización.

Las más mencionadas en el ámbito público, son CORFO, que tiene líneas de apoyo asociadas a las etapas productivas, y de integración del negocio. Al respecto se señala que aun cuando existe una serie de instrumentos que apoyan la transferencia de competencias entre actores de la industria, la aprehensión de dichas competencias por parte de las empresas es escasa en general y se vislumbra la necesidad de cambiar los métodos por medio de los cuales se realiza dicha transferencia, migrando a metodologías basadas en la presencia, y el trabajo práctico. Otra institución mencionada en el ámbito público es PROCHILE, que mediante distintos instrumentos que permiten la prospección de mercados, el acceso a normativa internacional, a estudios de mercado, prospección de nuevos destinos, y una amplia oferta que permite mostrar productos, ya sea mediante la organización de degustaciones en ferias o eventos en destino, o la traída de *wine writers* a territorio nacional, apoya con iniciativas y recursos al desarrollo de los mercados institucionales, así como el

apoyo en el desarrollo de iniciativas que permitan optimizar las estrategias de distribución de productos en los mercados externos.

En el ámbito privado, destaca *Wines of Chile*, Institución que abarca iniciativas que van desde el desarrollo de investigación para la industria, iniciativas de prospección de mercados, transferencia de conocimientos, incorporación de tecnología, participación en ferias, eventos, desarrollo de productos y que constituye un nodo para centralizar la investigación realizada por distintas instituciones y universidades. Instituciones como ésta, constituyen además un punto de encuentro entre distintos actores de la industria, productores de uva, vinificadores, proveedores, distribuidores y es además contraparte de instituciones públicas como las mencionadas anteriormente para el desarrollo de iniciativas conjuntas público-privadas.

La cobertura de este tipo de instituciones del sector privado, esta reducida a sólo una parte de las empresas, en el caso de *Wines of Chile*, representa a aproximadamente un tercio de las vitivinícolas, sin embargo sus asociados representan más del 90% de las exportaciones. Esta realidad no permitiría a empresas de menor tamaño tener acceso a los beneficios de pertenecer a este tipo de instituciones.

Los principales competidores de Chile, poseen una institucionalidad similar, las diferencias se generan en las estrategias que desarrollan, así como en los volúmenes de inversión destinados a promover la actividad exportadora, y el peso relativo que tiene las instituciones públicas versus las privadas. En el caso de Australia, mercado que posee una gran cantidad de productores, muy atomizados, pero a la vez con una gran concentración en tres actores principales, que son los que en definitiva tienen mayor presencia en el extranjero, realizan inversiones en Investigación y promoción que son muy superiores a las realizadas en Chile.

Tanto en la institucionalidad de los principales competidores de Chile, como en la chilena, existe una cooperación entre el mundo público y privado, amparado en una estrategia país. En todos los casos se buscan características diferenciadoras, ya sea por las peculiaridades del clima, producción limpia, proyección de una imagen del país, percepción de calidad, tradición, factores asociados a la calidad del trabajo etc.

Es en definitiva en esta estrategia en la que se basa la apuesta que realizan las instituciones para obtener mejor posicionamiento en los mercados de destino. Es así como la estrategia emprendida por Australia termino con una baja en las exportaciones de vino en los últimos cinco años, pese a haber realizado una agresiva campaña para incrementar los volúmenes exportados, orientándose muy fuertemente al mercado norteamericano con vinos de calidad media, con alto contenido de azúcar, orientados a seducir a un consumidos poco

conocedor, y que repercutió en la condena de *wines writer* de renombre que termino por desprestigiar al vino Australiano en ese segmento.

### Cuestionario a directivos de empresas.

A continuación, se presentan los resultados de los 48 encuestados respecto de su participación en instituciones privadas o del acceso a instrumentos proporcionados por instituciones públicas para el desarrollo de sus actividades exportadoras.

#### a) Instituciones privadas.

Un 66% de los encuestados declara participar en asociaciones privadas vinculadas al desarrollo del sector vitivinícola nacional. Estas empresas, tienen exportaciones en el rango de MUS\$ [500-1000] y más de [12000 +] FOB anuales, y todas han permanecido exportando en forma continua los últimos cinco años.

Las empresas que declaran no participar en asociaciones privadas de fomento productivo (33%), tienen exportaciones en valor en los rangos [100-500] y [1000-5000] en Miles de USD FOB.

Las empresas que participan en esta consulta, y que declaran pertenecer a algún tipo de asociación privada de fomento tienen en promedio un volumen en valor de exportaciones mayor que las empresas que no son miembros.

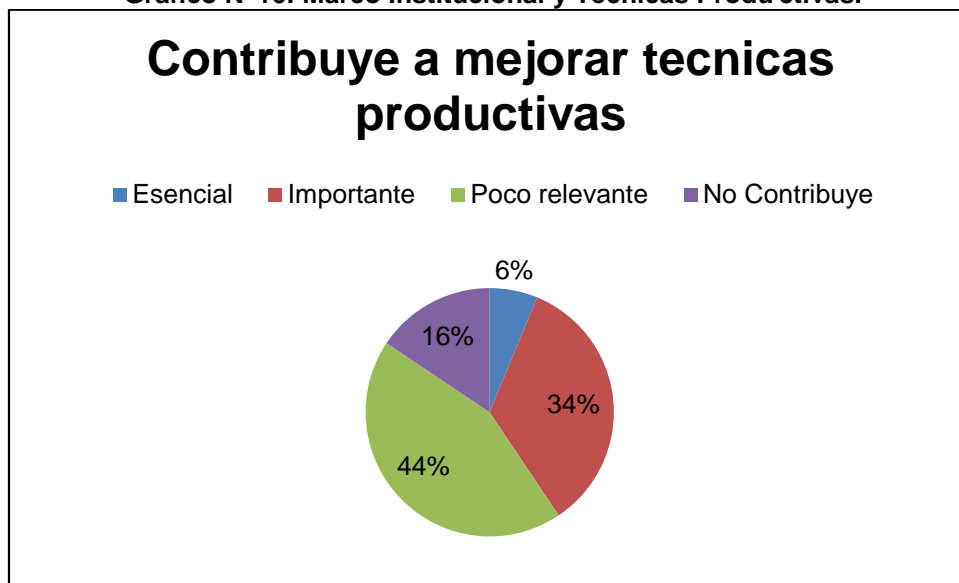
A quienes declararon estar asociados a este tipo de instituciones, se les realizaron consultas relacionadas con los beneficios que les proporcionaba esta participación, respondiendo en una escala de 4 posibles respuestas el grado de contribución: 1.- En forma esencial, 2.- En forma importante. 3.- En forma poco relevante. 4.-No contribuye. A continuación se presentan las preguntas y sus resultados.

**Pregunta:** Dado que participa en asociaciones del sector privado, agradeceremos indicarnos para los siguientes tópicos, cual es el nivel de contribución.

- ¿ En cuánto contribuye(n) dichas asociaciones a mejorar sus técnicas productivas?



Gráfico N° 16: Marco Institucional y Técnicas Productivas.



Fuente: Elaboración Propia.

Sólo un 40% declara que su participación en este tipo de instituciones le permite realizar mejoras productivas en forma esencial o importante.

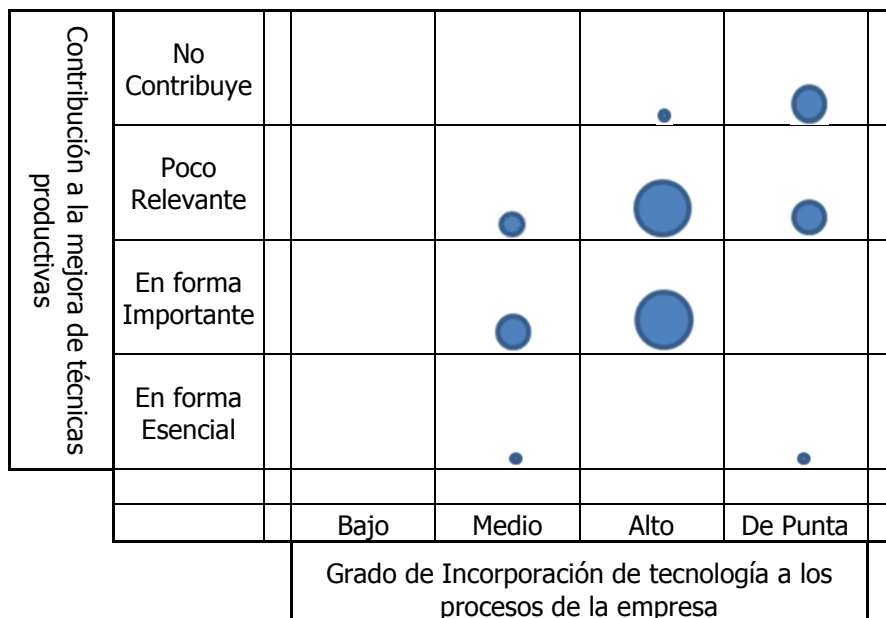
Lo anterior no se condice con el esfuerzo realizado por estas instituciones para coordinar líneas de investigación con casas universitarias, instituciones públicas y privadas (ej. tecnovid con el apoyo de CORFO) con líneas investigativas que abarcan entre otras, desarrollos en el ámbito productivo, de manejo de vid, *terroir*, procesos, y calidad.

Al cruzar esta variable (Contribución de las entidades de fomento privado a la mejora de las técnicas productivas), con el grado de incorporación de tecnología en los procesos de la empresa, existe en general un menor grado de incorporación de tecnología en aquellas empresas que estiman que la contribución es esencial o importante. Por otro lado, la mayor parte de las empresas que indican disponer de tecnología de punta para sus procesos productivos, estiman que la contribución que realizan estas instituciones privadas de fomento exportador es Poco relevante o inexistente.

En la Gráfica siguiente, se presentan las respuestas dadas a la consulta respecto de la contribución de las instituciones privadas de fomento con la respuesta dada por las empresas respecto del grado de incorporación de tecnología a sus procesos. El tamaño de la burbuja está definido en relación al número de respuestas. Para las empresas consultadas, hay una relación entre

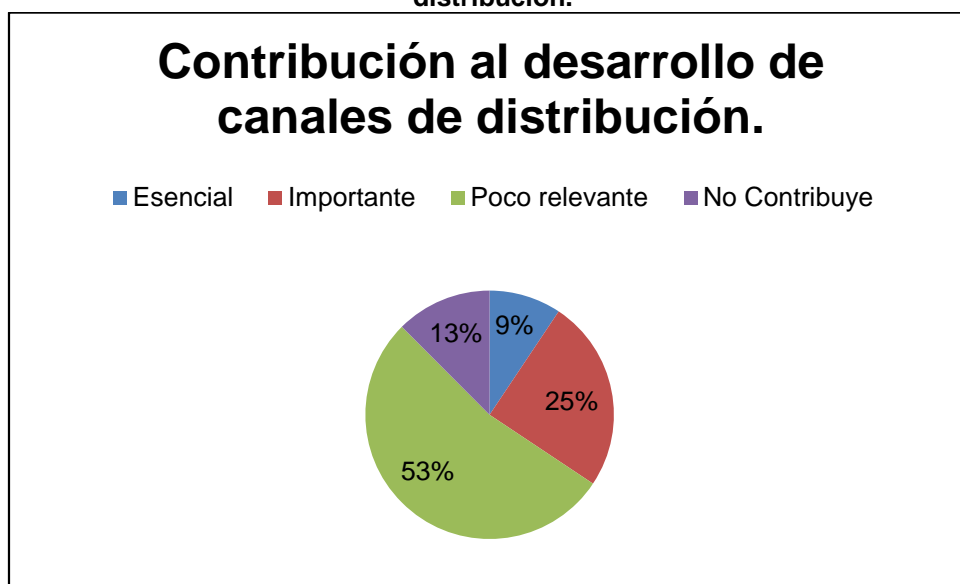
el grado de incorporación de tecnología y una menor percepción de contribución de las entidades privadas a la mejora de sus técnicas productivas.

**Gráfico N° 17: Incorporación de Tecnología v/s Contribución a la mejora productiva.**



- ¿ En cuánto contribuyen al desarrollo de canales de distribución?

**Gráfico N° 18: Contribución de la institucionalidad al desarrollo de canales de distribución.**



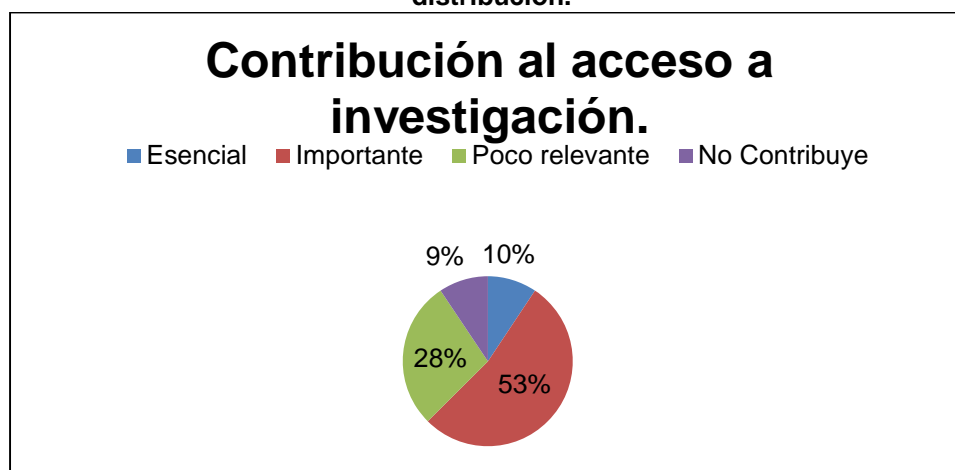
Fuente: Elaboración propia.

Sólo un tercio de los encuestados estima que su pertenencia a asociaciones privadas contribuye al desarrollo de canales de distribución.

Las asociaciones de productores de vino, orientan sus esfuerzos a posicionar la imagen del vino Chileno en el mundo, mediante diversas actividades tales como la realización de ferias al consumidor, ferias a los importadores, distribuidores, minoristas y restaurantes; degustaciones, y promoción en punto de venta.

- ¿Le proporcionan acceso a investigación que de forma individual no podría haber accedido?

**Gráfico N° 18: Contribución de la institucionalidad al desarrollo de canales de distribución.**



Fuente: Elaboración propia.

El 63% de los productores consultados, indican que su participación en asociaciones privadas, le permiten acceder a investigaciones que de otra forma no podrían acceder. Sólo un 9% estima que no contribuye.

De quienes participan en instituciones privadas de fomento, todos manifiestan estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “Para el éxito exportador, la investigación y desarrollo tiene una importancia fundamental”. A la luz de ese resultado, un 37% de las empresas encuestadas no lograrían obtener acceso a la investigación por medio de esta participación.

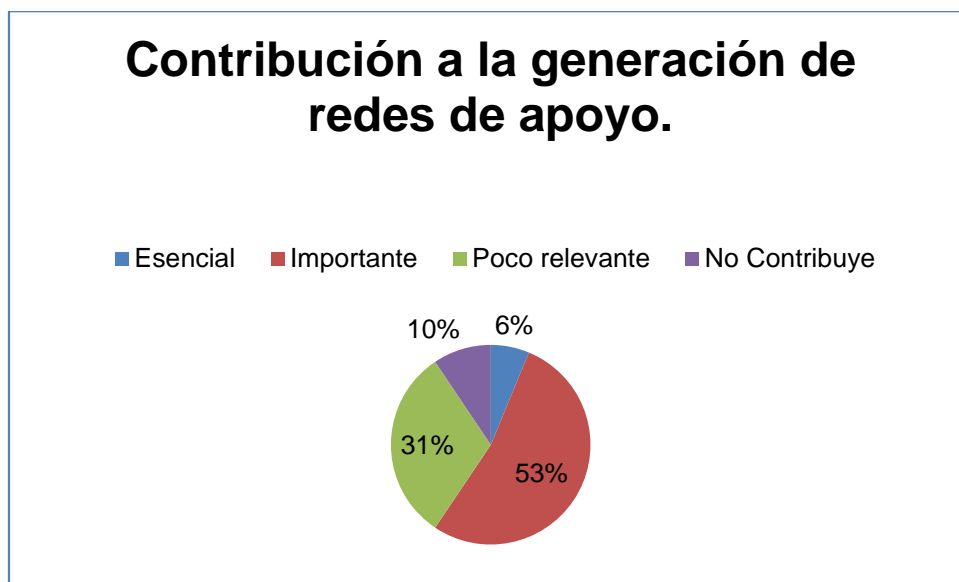
Las instituciones privadas que fomentan la producción y exportación de vino que han sido revisadas, contemplan todas líneas de investigación y desarrollo importantes. De acuerdo a las entrevistas realizadas, no siempre los resultados de las investigaciones desarrolladas por instituciones públicas o privadas pueden ser efectivamente aprehendidas por parte de los productores de vino, al existir una gran distancia entre el lenguaje de académico e investigadores del que es utilizado por algunos de los productores, sobre todo los más

pequeños o incipientes. Viñas de mayor tamaño cuentan con laboratorios y profesionales que dispondrían de las competencias para poder hacer uso de los resultados de la investigación, productores más pequeños requerirían de disponer de competencias que en sus empresas son escasas para poder efectivamente beneficiarse de los resultados de la investigación y desarrollo.

“Quienes toman con mayor facilidad la I+D que se realiza en el país, son básicamente las viñas más grandes. Pero a mi juicio, es misión del estado hacer que esa investigación llegue en forma práctica al pequeño productor. El pequeño productos no entiende lo que exponen estos señores investigadores, no conocen el lenguaje, el investigador no es empático en la transmisión de ese conocimiento que generó. La generación de conocimiento puede ser muy útil, si solo si se convierte en capacidades nuevas en los productores, y a mi juicio, eso no está pasando. Al productor, hay que mostrarle en forma práctica donde hacer el corte en la poda, cuánta uva retirar de los racimos, pero en el viñedo, no en el auditorium. Creo que en este aspecto es mucho lo que queda por hacer.” Entrevistado, Ingeniero Agrónomo, Enólogo de Institución Estatal de Fomento Productivo en el Valle de Casablanca y Borde Costero de la Región de Valparaíso.

- ¿ Se generan redes de apoyo beneficiosas para su negocio?

**Grafico N°19: Contribución a la generación de redes de apoyo.**



Un 63% de los consultados estima que su participación en entidades privadas de fomento a la actividad vitivinícola, contribuye en forma esencial o importante a la generación de redes de apoyo que son beneficiosas para el negocio exportador.

Hay muchos nuevos actores que se están integrando, y indudablemente hay que encontrar la salida de los productos de ellos hacia afuera, y el tema es de que manera se contactan, por que los medios de ellos son muy limitados, pero se han ido formando instituciones, como vinnova, wines of chile (que está con los actores más consolidados), y otra serie de asociaciones, pero hay muchos nuevos actores, que son pequeños productores, muchos de ellos enólogos que siguen prestando sus servicios a una viña, que tienen un campo pequeño, o compran uva, y han comenzado a elaborar vinos de gran calidad, en pequeñas cantidades que van progresivamente aumentando, yo les compro a muchos de ellos en el mundo del vino, muchos de ellos están tratando de vender en Canadá, están trabajando agrupados, ya que es una gran ventaja para la industria del vino, a ojos de los compradores afuera, cuando tú tienes una industria del vino madura, ellos se dan cuenta ellos se de que producen un muy buen vino, pero son actores importantes, de mucho poder, también ellos quieren comprarles productos de mucha calidad, únicos, a ese productor que produce por ejemplo en el valle de Loncomilla, ese vino les interesa a ellos, sin embargo, los productores, y ellos saben, tienen poca logística, por ello se han agrupado y están actuando en conjunto. Entrevistado, Master Somelier, Productor, Importador y Distribuidor.

Las redes de apoyo, sobre todo para las viñas más pequeñas, y que carecen de una red para la comercialización que permita competir en los mercados de destino, parece ser una demanda importante de los pequeños productores de vinos Premium o ultra Premium. La apropiación del excedente del consumidor por parte de importadores y distribuidores, puede llevar al precio pagado por los consumidores de los vinos de este segmento a más de un 300% del precio FOB percibido por los productores nacionales. Una pequeña mejora en la eficiencia de los canales de distribución podría tener un gran impacto en la rentabilidad del negocio vitivinicultor nacional, sobre todo en las empresas de menor tamaño.

- ¿cuáles diría usted, son los principales beneficios para su empresa de participar en asociaciones privadas?

Las respuestas a esta pregunta de parte de los representantes de las empresas consultadas se resumen a continuación, y dan cuenta de las principales líneas de acción emprendidas por las asociaciones privadas, así como aquellas que generarían mayor valor para las empresas miembros de esta industria.

- a. Acceso a información (legal y de mercado) – Capacitación – Intercambio de experiencias.
- b. Participar en el desarrollo de una estrategia país - participar en el desarrollo de marca país – desarrollo de acciones de marketing genéricas.
- c. Exposición a potenciales compradores – participación en ferias internacionales – participación en ferias conjuntas y beneficio sinérgico que se traduce en economías en la participación, mayor poder de convocatoria y atención de parte de la prensa – visitas de periodistas especializados.
- d. Apoyo tecnológico y en la obtención de certificaciones – acceso a procesos de investigación y desarrollo.
- e. Generación de redes de contacto con distintos actores del sector

Se menciona con alta frecuencia (cinco menciones), la posibilidad de participar en el desarrollo de una estrategia país. Los productores valoran la existencia de instancias de participación en la construcción de una marca país, reconociendo en ello, un gran apoyo para la comercialización el posicionamiento que tiene el “vino chileno” en los mercados internacionales. Pero a la vez deben lidiar con el reconocimiento internacional de los vinos chilenos como vinos con buena relación calidad-precio.

b) Instituciones públicas que apoyan las actividades productivas y el desarrollo del negocio vitivinícola exportador.

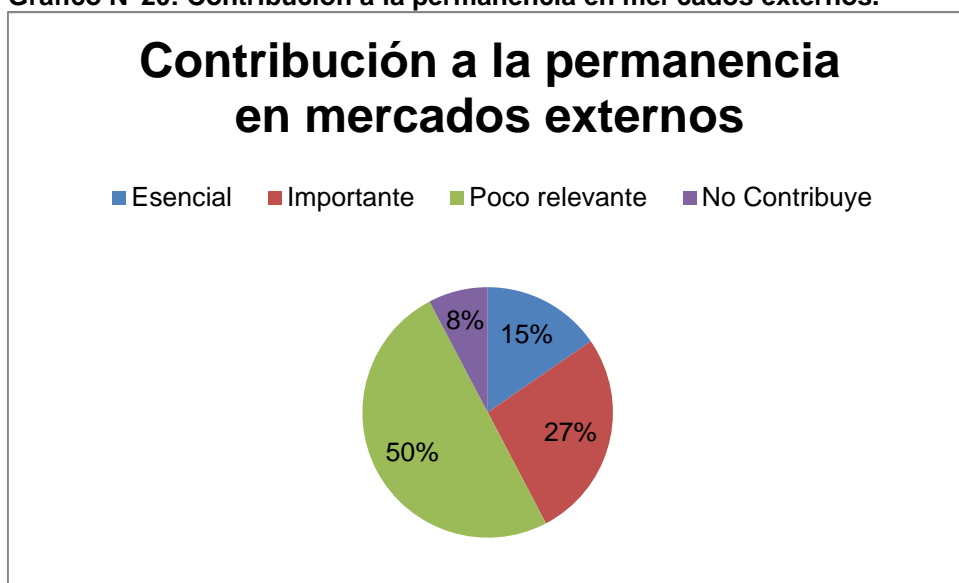
Ante la consulta –Su empresa ¿Hace uso de redes, instrumentos y/o fondos de fomento gubernamentales?, un 46 % de ellas declaran acceder a herramientas que proveen instituciones públicas.

A quienes declararon utilizar estos instrumentos, se les realizaron consultas relacionadas con los beneficios que les proporcionaba el acceso a este tipo de herramientas, respondiendo cada pregunta de acuerdo a 4 posibles respuestas respecto del grado de contribución de distintas herramientas: 1.- En forma esencial, 2.- En forma importante. 3.- En forma poco relevante. 4.-No contribuye. A continuación se presentan las preguntas y sus resultados.

**Pregunta:** En el uso que su empresa realiza de instrumentos, fondos y redes gubernamentales, en cuánto diría usted que contribuye al desarrollo de su actividad exportadora, respecto de los siguientes aspectos.

- Contribuyen efectivamente a potenciar la permanencia de su empresa en los mercados externos.

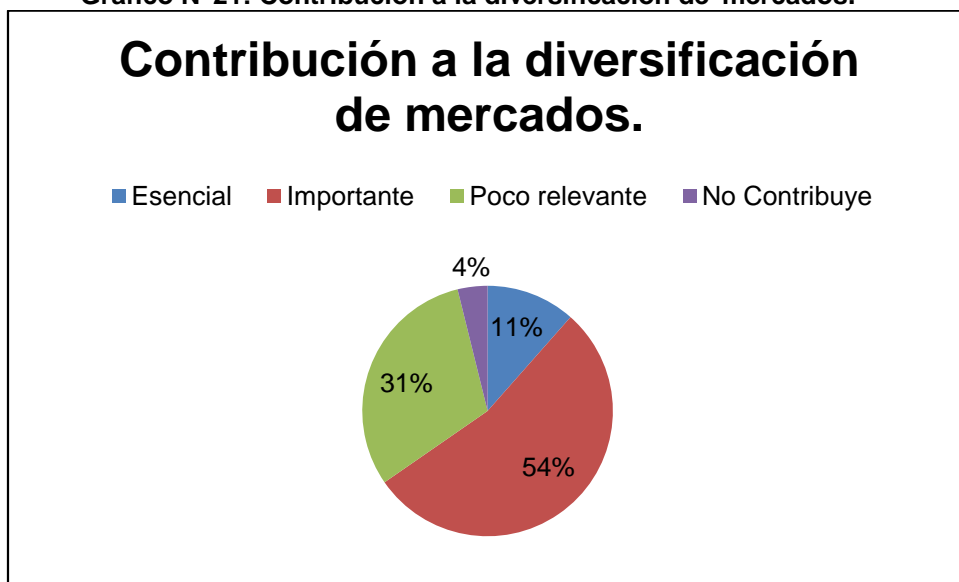
**Gráfico N° 20: Contribución a la permanencia en mercados externos.**



Un 42% de las empresas consultadas estima que la contribución que hacen los instrumentos y/o fondos gubernamentales es esencial o importante para su permanencia en los mercados externos.

- Facilitan la diversificación de mercados a los que acceden sus productos.

**Gráfico N° 21: Contribución a la diversificación de mercados.**

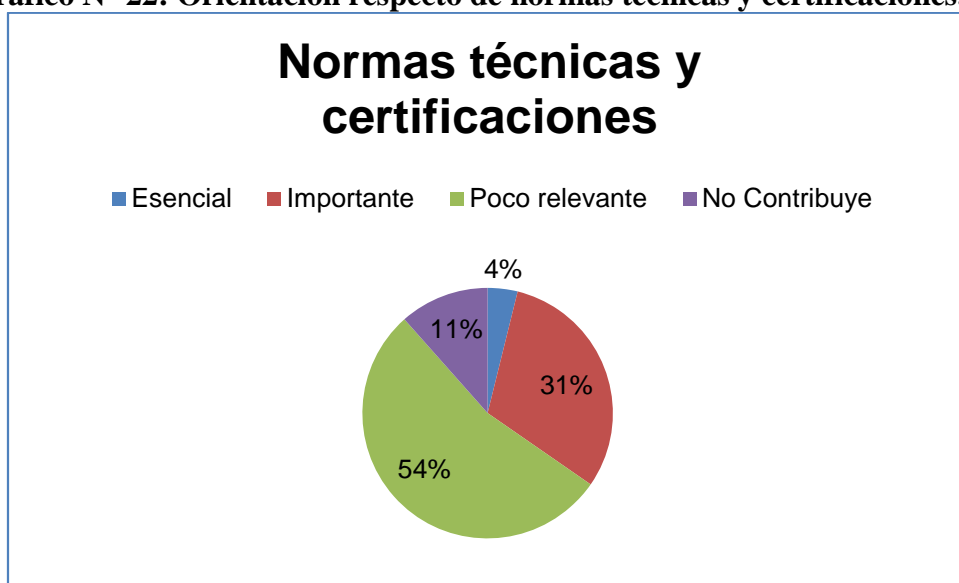


Fuente: Elaboración propia.

Un 65% de las empresas estima que el uso de instrumentos y/o fondos gubernamentales contribuyen en forma esencial o importante a diversificar los mercados en los cuales tiene presencia.

- Proporcionan orientación respecto de normas técnicas y certificaciones.

**Gráfico N° 22: Orientación respecto de normas técnicas y certificaciones.**

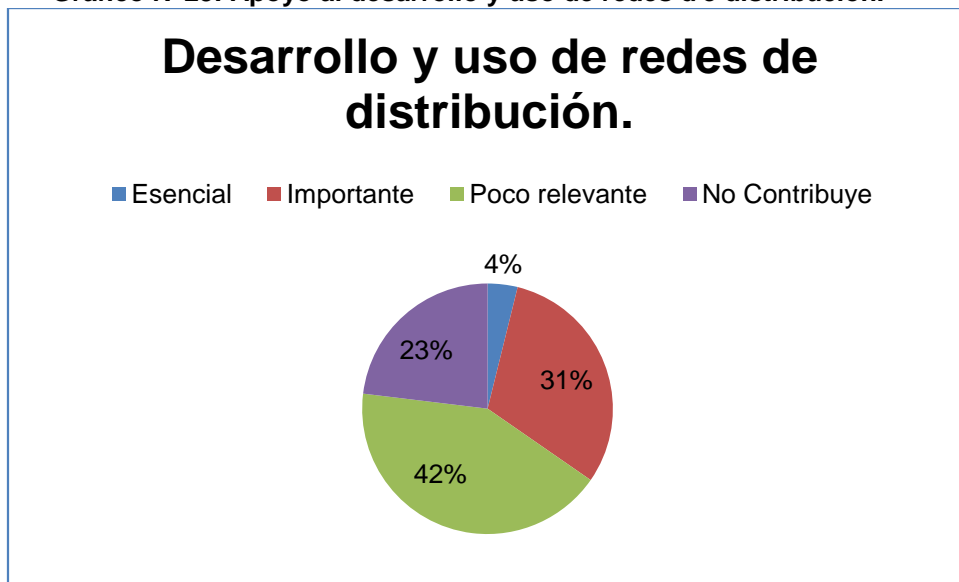


Fuente: Elaboración propia.

Sólo un 35% de las empresas consultadas, estiman que los instrumentos gubernamentales les proporcionan orientación respecto de normas técnicas y certificaciones en forma esencial o importante.

- Proporcionan apoyo en el desarrollo y uso de redes de distribución.

**Gráfico N°23: Apoyo al desarrollo y uso de redes de distribución.**



Un 35% estima esencial o importante la contribución que los instrumentos públicos de fomento realizan al desarrollo de redes de distribución. Un 23% estiman que No existe contribución de estos instrumentos al desarrollo de estas redes.

- Apoyan en las definición y/o implementación de estrategias de marketing orientadas a la empresa y/o industria.

**Gráfico N° 24: Apoyo en definiciones de estrategias de marketing.**

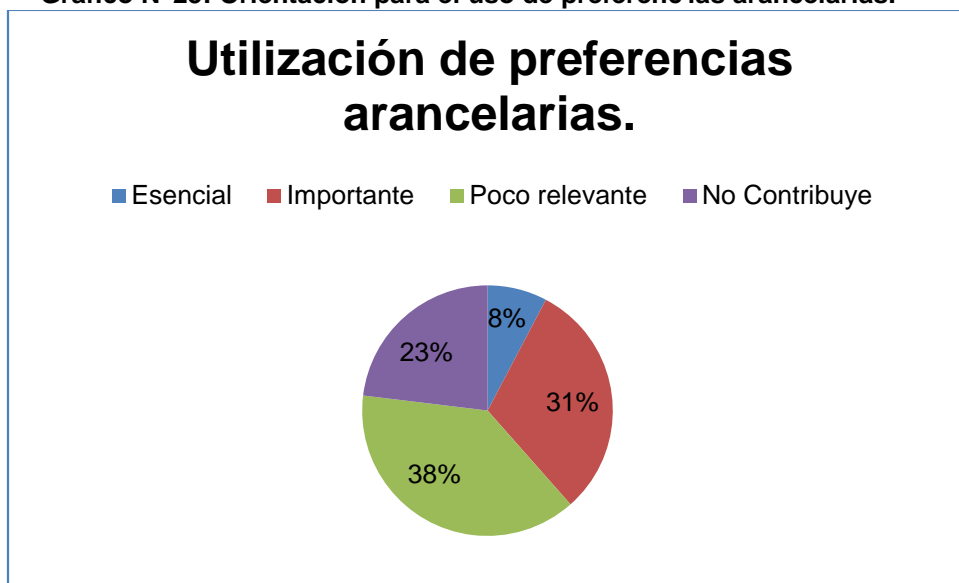




El aporte que es realizado por las instituciones públicas por medio de los distintos instrumentos que posee a la definición de estrategias de marketing, es calificado por el 23% de las empresas como esencial o importante. El 31% de los consultados estima que no existe contribución.

- Entregan orientación para la utilización de preferencias arancelarias.

Gráfico N°25: Orientación para el uso de preferencias arancelarias.



El 39% de las empresas consultadas estima que la contribución al uso de preferencias arancelarias que proporcionan los instrumentos gubernamentales es importante o esencial.

- ¿Cuáles diría usted, que son los principales beneficios para su empresa, del acceso a redes, fondos y/o instrumentos gubernamentales?.

Las respuestas a esta pregunta de parte de los representantes de las empresas consultadas se resumen a continuación, y dan cuenta de las principales líneas de acción emprendidas por las asociaciones privadas, así como aquellas que generarían mayor valor para las empresas miembros de esta industria.

- a. Co-financiamiento para:
  1. Promoción y marketing marca Chile.
  2. Actividades orientadas al desarrollo de nuevos mercados y crecimiento en los actuales.
  3. Viajes comerciales, *tastings*, ferias y visitas a importadores.
- b. Información.

1. Sistema legal y regulaciones en mercados de destino.
2. Acceso a bases de datos de potenciales clientes.
3. Información de mercado.
4. Orientaciones para la implementación de nuevos negocios.

c) Dada la importancia que reviste el marco institucional, tanto para enfrentar la competencia en los mercados externos, como para el desarrollo de las distintas instituciones públicas y privadas que están destinadas a fortalecer el desempeño de las empresas vitivinícolas, así como el desarrollo de toda la actividad económica que está en torno a esta industria, se realizaron preguntas destinadas a recoger la percepción de las empresas consultadas respecto del marco institucional.

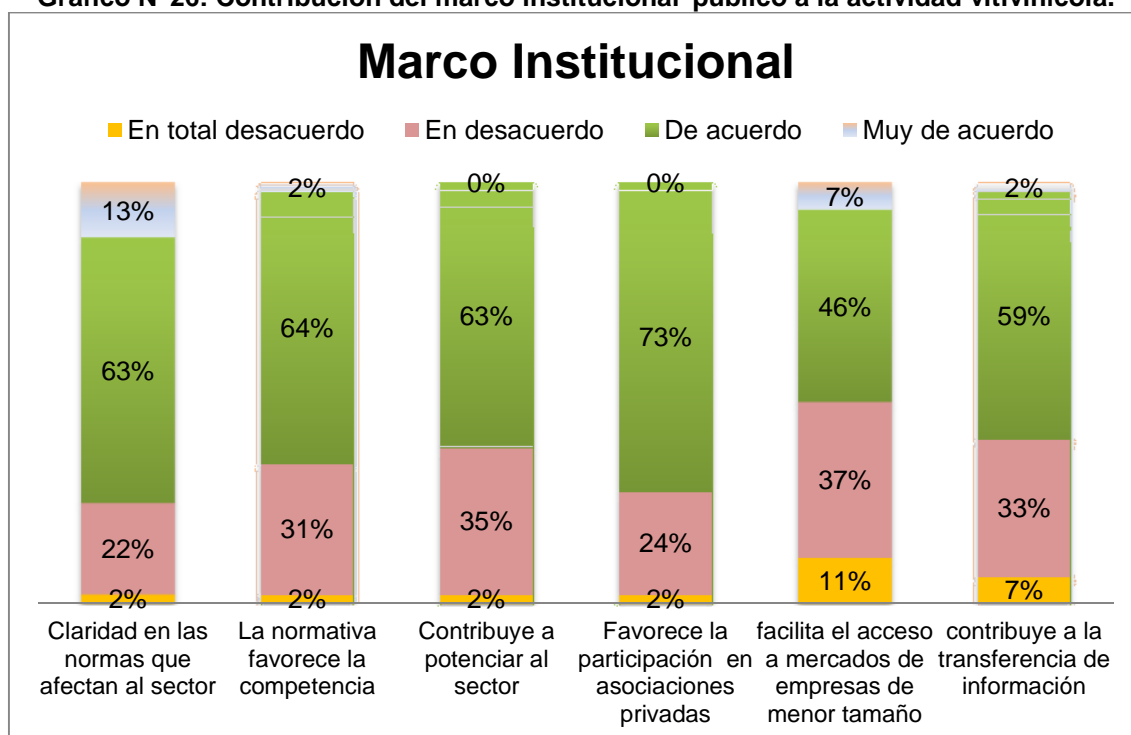
Se realizaron las siguientes afirmaciones, cada una de ellas fue valorada por las empresas consultadas respecto de su nivel de conformidad (Muy de acuerdo, De acuerdo, En Desacuerdo, En total desacuerdo).

**Pregunta:** Respecto del marco institucional, usted diría que:

- Existe claridad respecto de las normas que afectan al sector.
- La actual normativa favorece la competencia en el sector.
- Contribuye a potenciar al sector vitivinícola nacional.
- Favorece la participación de actores de la industria en asociaciones privadas.

En el gráfico siguiente se presentan los resultados respecto del nivel de conformidad con cada una de las afirmaciones.

**Gráfico N° 26: Contribución del marco institucional público a la actividad vitivinícola.**



En general, respecto de todas las preguntas, las empresas consultadas manifiestan mayoritariamente estar de acuerdo o muy de acuerdo con las afirmaciones presentadas. La afirmación “facilita el acceso a los mercados de empresas vitivinícolas de menor tamaño”, alcanza un 53% de calificaciones positivas. Las restantes afirmaciones son calificadas todas con al menos un 61% de respuestas de acuerdo o muy de acuerdo.

Esta percepción del marco institucional, abarca desde el reconocimiento de normas claras, definición de productos, marco regulatorio respecto de las actividades productivas, denominaciones de origen, cepas etc.

La verdad es que el marco regulatorio si bien es complejo, porque no necesariamente va a la par con el desarrollo de la industria. El marco regulatorio principal está dado por el Servicio Agrícola y Ganadero que establece mediante sus diferentes decretos, articulado etc., todo lo que una viña puede o no puede hacer para producir vino. Primero la normativa regula la producción en el mercado interno, y como proyección de lo mismo, es como es percibido este producto en el extranjero. Lo primero es cumplir las normas de la casa, sin eso, no llegamos a ninguna parte. En ese sentido, las normas de la casa es una de las normas más estrictas del mundo, La normativa vitivinícola de nuestro país concibe el vino de una de las maneras más precisas, exactas y complejas, lo que a la vez abre muchísimas puertas por que en ninguna parte te van a poder cuestionar el producto. Tu norma suple todas las normas de cualquier otro mercado, por tanto, si bien exige mucho de los productores, a la vez abre muchas puertas en términos de que el producto es reconocido como vino en cualquier mercado, independiente de las sutilezas que en cada uno de ellos le van dando a los distintos productos. Ahora bien, esta es una industria que evoluciona demasiado rápido, y no necesariamente la normativa, desde la perspectiva legislativa va a la misma velocidad, por ejemplo, *carignan*, una cepa que se redescubrió en el sur del país, fue mucho tiempo “cepa tinta”, sin apellidos, porque no estaba clasificada como cepa permitida para trabajar en el país, y por lo tanto, no se podía exportar como tal, o los vinos orgánicos, todo el mundo habla de los vinos orgánicos, sin embargo si uno estudia las glosas arancelarias, no se diferencia un vino tradicional de uno orgánico, lo que supuestamente le podría otorgar un valor agregado, por lo tanto tampoco deriva en un producto con un mayor precio para quien lo compra, porque no está reconocido desde el punto de vista de la calidad, por lo tanto en este sentido, quizá no vamos tan a la par con la evolución que tiene el sector, por una dinámica de país. Sin embargo la normativa es entendida, aceptada y reconocida por nuestros homólogos y nuestros pares, y por ello, estimo que en esta industria la normativa está bastante bien enfocada y bien entendida. Entrevistada – Product Manager de Institución de fomento de las exportaciones, experto en Vitivinicultura.

Por otro lado, se estima que aun cuando se posee un sólido marco regulatorio, se hace necesario incluir factores en la regulación, que permitan definir en el vino otras características, ya no de tipo absolutamente cuantitativas, sino que incorporando algunas de orden más cualitativo que protejan a la Industria vitivinícola nacional.

Pero el vino chileno, pienso que debe ser identificado como un vino que se embotella en origen, de otra forma comenzamos a perder el posicionamiento que a logrado este producto. En esto, pienso que hace falta más legislación, aun cuando existe y se exige que laboratorios certifiquen que el vino está apto para ser consumido, grado alcohólico, ph, ven el sulfuroso y una serie de parámetros que hacen que cumplan con la norma, sin embargo no se hace una degustación organoléptica que permita decir que el vino es de calidad, un conjunto de expertos que indique que el vino tiene las cualidades que le permiten ser exportable que es un vino de calidad, con ello aparecen vinos que son exportados, incluso embotellados, que le hacen un flaco favor a la industria del vino por su baja calidad. Entrevistado – Master *Somelier* – Productor y Comercializador.

En la definición de la normativa, no existe gran participación de la industria, En otros países (Estados Unidos), los productores, a través de las organizaciones que ellos han generado, han podido establecer una conversación fluida con quienes formulan las leyes, y el marco institucional en general.

#### 10.4.- Dimensión Competitividad.

**Tabla N°19: Dimensión competitividad.**

DIMENSION: COMPETITIVIDAD	
Variable	Características
Competencia Internacional.	La Competitividad del vino Chileno en mercados exigentes se ha incrementado en los últimos años. El desafío a futuro es mejorar los precios obtenidos a niveles que sean más atractivos, tal como ocurre para sus competidores directos.
Ventajas Comparativas.	Ventajas del vino Chileno (y que también la tienen sus competidores directos), es la valoración que se otorga al terroir, la característica de irreplicable de algunos vinos (sobre todo aquellos de productores más pequeños), el reconocimiento a la calidad otorgado por algunos wines-writers, y la relación precio-calidad.
Diferenciación / Oportunidades	La diferenciación de producto, se da en dos ámbitos diferentes. Por un lado, está la diferenciación lograda a través de la diversificación productiva, que contempla una gama de productos que van desde la producción de vinos a granel, hasta la producción de vinos iconos. Por otro lado, existe la generación de una marca "vino Chileno", que es reconocido en los mercados de destino como un producto de alta relación precio-calidad. Es a partir de esta percepción de buena relación precio-calidad, desde donde surge la oportunidad de alcanzar mejores precios en los mercados internacionales. Desafío que para los expertos constituye el paso siguiente que debería dar la industria exportadora vitivinícola nacional.

Estrategias de Producción / Comercialización	Las estrategias de Producción y Comercialización están muy ligadas al tipo de producto. En términos productivos quedan determinadas por el modelo de negocio. La estrategias de distribución estarían asociadas al tamaño - volumen y características del producto.
--	---

Para las variables ligadas a la competitividad del sector, esto es, competitividad internacional, ventajas comparativas, diferenciación/oportunidades y estrategias de producción y comercialización, se relevan sus características a partir de las entrevistas realizadas a los expertos consultados, al igual que en el análisis de la dimensión marco institucional.

### Competencia Internacional.

Respecto de la competencia Internacional, y fundamentalmente, de los 6 nuevos países exportadores, el vino chileno se encuentra en los últimos años en muy buena posición. Muchas empresas de menor tamaño, se han dedicado al segmento de vinos premium y super premium, que son los vinos en los que se obtienen los mejores retornos, Los vinos neozelandeses, por las características de su clima y terrenos costeros, son un gran competidor para el vino chileno, sobre todo en vinos blancos. Australia y Argentina son productores de altos volúmenes de vino, sin embargo han desarrollado estrategias muy distintas. Australia se orientó a la exportación de grandes volúmenes, y Argentina, ha buscado posicionarse con precios altos (sobre todo en su producción de vinos *malbec*). La estrategia emprendida por Chile en la década de los noventa, se caracterizó por posicionar al vino chileno como un vino de muy buena calidad y bajo precio, eso ha mermado la posibilidad de tener mayor presencia en restaurantes y hoteles orientados a clientes Premium, afectando la posibilidad de los productores de vender sus vinos a precios más altos, como producto de esa estrategia.

A juicio de nuestros entrevistados, el vino chileno debería orientarse a la producción de vinos de los segmentos más altos, con la finalidad de obtener una mayor rentabilidad. Aun cuando la superficie plantada en Chile se ha incrementado, nunca llegaremos a los volúmenes de producción de países como Argentina o Australia, por limitaciones en la cantidad de superficie disponible, por ello, la producción de vinos a granel supondría un costo alternativo en términos de costo de oportunidad de lograr mayores retornos por el producto.

Constituye también, una ventaja respecto de nuestros más cercanos competidores la diversificación de mercados de destino a que ha accedido la industria de vino en Chile. Esta diversificación le da más estabilidad a las operaciones de las empresas vitivinícolas nacionales, tanto en términos de acceso como respecto de los precios. Si bien la Industria vitivinícola Australiana y Neozelandesa, posee ventajas en los canales de distribución en términos de que es realizada por socios en los mercados de destino (gran parte de la

producción Australiana es de propiedad de inversionistas norteamericanos), esa misma condición restringe la posibilidad de distribuir en un número más amplio de mercados ante cambios en los precios o las condiciones del mercado.

Las viñas de menor tamaño, se han orientado básicamente a la producción de vinos del segmento alto, y en algunos casos han buscado la diferenciación mediante el desarrollo de vinos orgánicos, o vinos asociados a la biodinámica, tema que ha cobrado fuerza sobre todo en el valle de Casablanca.

#### Ventajas comparativas.

Las principales están asociadas a las condiciones climáticas, que están determinadas por una gran superficie costera, superficies con altas temperaturas en verano, que van desde la cuarta hasta la octava región, y suelos que permiten producir vinos de alta calidad. Asociado esto a una tradición vinífera que es altamente valorado por los wine writers, periodistas especializados que se constituyen una vitrina para los vinos de los segmentos más altos del producto.

Los Consumidores más sofisticados, buscan en general en el consumo de vino, vivir una experiencia irrepetible, y las características de muchos de los vinos chilenos, sobre todo aquellos de pequeños productores focalizados en vinos de los segmentos más altos, proporcionan esa posibilidad. Es altamente valorada también la percepción de acercamiento al productor, sobre todo por el consumidor más sofisticado.

El gran desafío del vino Chileno, es romper con el paradigma de vino económico, valla difícil de romper cuando su estrategia de posicionamiento en el mercado de vinos chilenos más sofisticados se basó por muchos años en esa premisa.

#### Diferenciación/Oportunidades.

La diferenciación de los vinos Chilenos se basa en sus cepas, productos y en el desarrollo de “nuevos” vinos (como el desarrollo de vinos espumosos de calidad utilizando uva de mesa, o la introducción de la cepa Carignan, cepa olvidada, y de la que se cuenta con viñedos centenarios). La industria del vino mundial, es una industria en permanente evolución, en la que además de la aparición de nuevos productos (p.ej, vinos orgánicos), se ha generado una permanente sofisticación del consumidor en los mercados que ya están consolidados, y la aparición de nuevos mercados (como lo son China y Rusia), que tienen un alto potencial. Otro factor relevante está asociado a las permanentes exigencias respecto de medición de huella de carbono, huella hídrica y buenas prácticas laborales, que constituyen elementos diferenciadores en los que la industria vitivinícola chilena ha logrado establecer diferencias y adecuarse a las exigencias de los mercados.

## Estrategias de producción/Comercialización.

Las estrategias de producción, están altamente determinadas por el modelo de negocio adoptado por los vitivinicultores. El segmento al cual apuntan con sus productos tiene mucho que ver con la forma que adoptan para definir el origen de las uvas o caldos a embotellar. En general, los productores de segmentos de productos más sofisticados poseen producción propia de uva, o bien contratos de largo plazo con productores de uva que le permitan realizar en el largo plazo el manejo de la vid, de tal forma de garantizar la calidad de la uva, y las particulares características que el enólogo quiera darles.

En el caso de viñas más grandes, disponen en general de una amplia gama de productos, que va desde vinos iconos hasta vino común. En general para la producción de vinos sofisticados disponen de parronales propios, la producción de vino de mesa común, la pueden realizar con viñas propias, de mayor rendimiento, o con uva o caldos comprados a terceros.

Otro factor que incide en el modelo productivo otorgado está dado por las condiciones de mercado, son modelos dinámicos que van adoptando distintas formas dependiendo de los precios que enfrente la industria a nivel mundial, es así como para una viña determinada podrá variar la relación entre vino embotellado y vino a granel exportado de acuerdo a los precios mundiales para sus productos. Lo mismo pasa con los mercados a los que se dirigen los envíos, estos varían de acuerdo a las oportunidades y precios que se presenten en cada mercado. Viñas de menor tamaño tienen menor versatilidad en este sentido, lo que las puede llevar a perder competitividad ante cambios de coyuntura.

La comercialización, supone un gran desafío, sobre todo por la gran dispersión de productos y mercados de destino. El costo asociado a la generación de productos para una gran cantidad de mercados es alto, aun cuando supone el beneficio que significa la diversificación de mercados.

De acuerdo a los expertos consultados, en general las viñas pequeñas trabajan con importadores más que con distribuidores o brokers. El modelo adoptado por los distribuidores permiten poder llegar con los productos a cadenas de hoteles, restaurantes y tiendas especializadas de acuerdo a los requerimientos de entregas que ellos tienen, esto es, suplir la demanda por productos en forma paulatina a medida que el distribuidor final las requiere.

Los costos asociados a las cadenas de distribución son altos para las viñas. La utilización de importadores, les permiten a los vitivinicultores evitar los problemas de capacidad de negociación con los puntos de venta, y los altos costos logísticos que implicaría la distribución de pequeños volúmenes en una gran cantidad de puntos de venta.

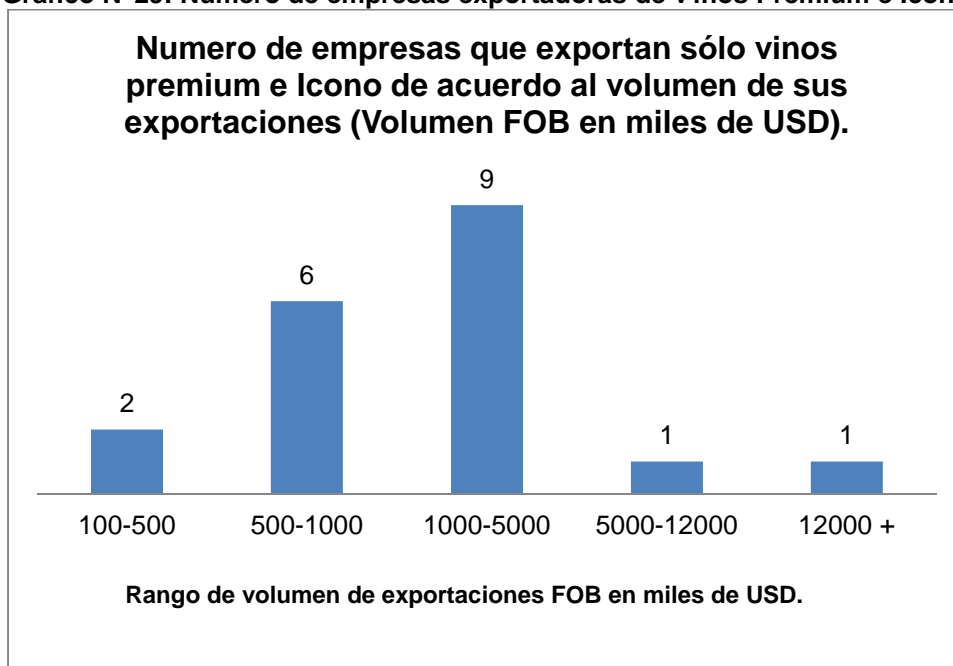
Del levantamiento realizado en las 48 empresas exportadoras que participaron en la consulta realizada, se presentan los siguientes datos, respecto de la orientación de su producción, el origen de sus materias primas, los stocks que debe mantener tanto por sus procesos productivos como por sus procesos de distribución y comercialización, sus procesos de transporte, la diversificación de los mercados a los que accede con sus productos y su estrategias de distribución en los mercados externos.

De las empresas consultadas, 45 de ellas tienen dentro de su cartera de productos sofisticados (esto es, vinos icono, super Premium, ultra premium y premium), sólo una de ellas se orienta exclusivamente al vino de mesa embotellado, y dos de ellas están orientadas a la producción de vino para ser exportado a granel.

En general, los productos más sofisticados generan una contribución al resultado que es mayor que la participación en el volumen de la cartera de productos.

Es interesante notar que más del el 50% de la producción de las empresas consultadas se concentra en productos sofisticados, esto es, vinos premium, super premium e icono. Respecto del tamaño de las empresas que concentran su producción sólo en vinos premium, super premium e icono, estas tienen presencia en todos los segmentos de tamaño (medido de acuerdo al volumen de sus exportaciones), pero se concentran preferentemente en aquellas que exportan en el rango de USD 500.000 y 5.000.000 en valor FOB.

**Gráfico N° 29: Número de empresas exportadoras de vinos Premium e Icono.**





## Características de los procesos productivos y manejo de stocks.

Respecto del origen de la uva para realizar su producción, las empresas en general utilizan diversas combinaciones. En la tabla siguiente se muestran las combinaciones presentes en las empresas consultadas.

**Tabla N° 20: Origen de la uva utilizada por las empresas para sus procesos de vinificación.**

Número de Empresas	Con uvas de viñedos propios	Con uva compradas a productores de uva	Con caldos comprados a otras viñas, sólo embotella, etiqueta y envasa	Arriendo de viñedos con contratos de LP
17	x	x		
11	x	x	x	
9	x			
6	x		x	
2			x	
1	x	x		x
1		x	x	
1		x		

17 empresas realizan sus procesos de vinificación con uva proveniente de viñedos propios y con uvas compradas a productores. 11 empresas agregan a las dos fuentes anteriores la compra de caldos a otras viñas. Sólo nueve de las 48 empresas basan su producción en uva procedente exclusivamente de viñedos propios.

Los procesos de transporte que deben realizar en su logística de producción, también presentan características mixtas, para el grupo de empresas consultadas, 35 de ellas utilizan múltiples proveedores de transporte.

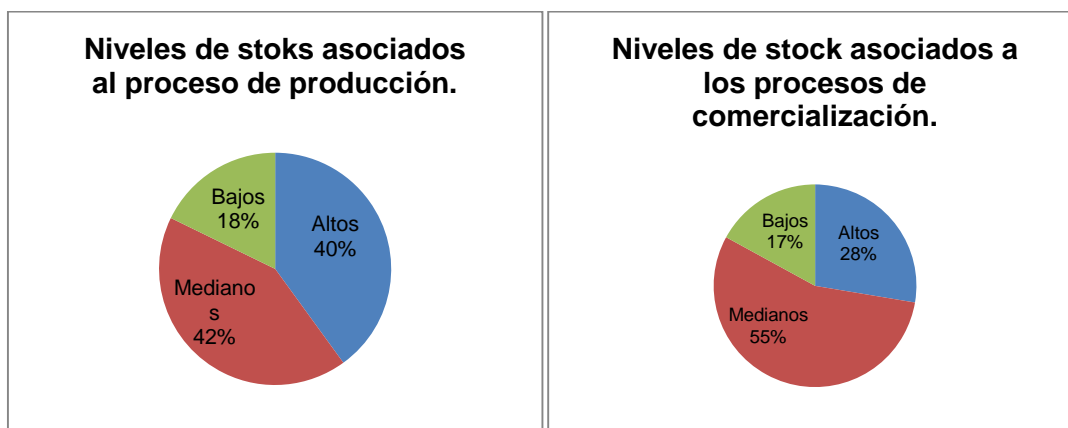
**Tabla N° 21: Características de transporte utilizado en su logística de producción.**

Número de Empresas	múltiples proveedores de transporte	Contrato de largo plazo con empresas de transporte	propias
35	x		
3	x		x
1		x	x
7		x	
1			x

Sólo 1 empresa utiliza exclusivamente flota de transportes propia. De las empresas consultadas 7 empresas utilizan exclusivamente contratos de largo plazo con empresas de transporte.

Se realizan dos consultas asociadas a los niveles de stock que les es necesario mantener a los productores, distinguiendo su origen, esto es, si son stocks que es necesario mantener por las características de sus procesos productivos (maduración, manejo de materia prima etc.) y aquellos stocks que se generan a partir de los procesos de distribución y comercialización..

**Grafico N° 30: Niveles de stocks en procesos de producción y comercialización (guarda).**



Los procesos de producción demandan, de acuerdo a la percepción de quienes fueron encuestados, niveles más altos de stock que aquellos que se generan como consecuencia de los procesos de comercialización y distribución.

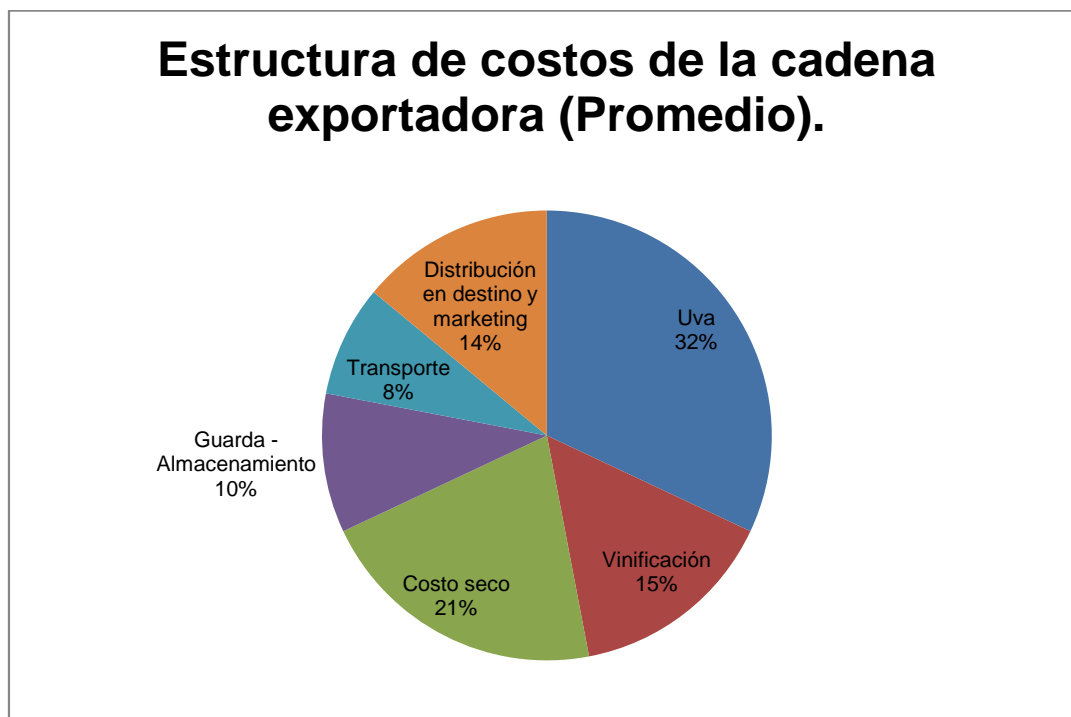
En todos estos casos, se refleja la diversidad de modelos de negocios adoptados por las distintas viñas. Tanto en la forma de proveerse de la materia prima, la variedad de productos de que disponen, y la forma en la que efectúan la logística de sus procesos.

Con la finalidad de conocer la estructura de costos de la cadena productiva, desde la materia prima, hasta los costos de distribución, se consultó a las empresas consultadas el porcentaje del costo total que representaba cada una de las siguientes etapas:

- Uva (mantención de viñedos o compra de uvas/caldos)
- Procesos de vinificación.
- Costo seco.
- Guarda, Almacenamiento.
- Transporte
- Distribución en mercados de destino / Marketing

Los resultados recogidos, se presentan en el gráfico N°31.

**Gráfico N°31: Estructura de costos de la cadena de vino.**



Se analizó la distribución de costos para dos grandes grupos, empresas con exportaciones FOB inferiores a USD 5.000.000 y empresas con valor exportado superior, no presentando desviaciones significativas en la distribución de costos respecto del promedio.

Las empresas consultadas, declaran tener presencia en los siguientes canales de comercialización preferentemente. Destaca una alta presencia en Hoteles, restaurantes y casas especializadas (31 empresas), y tiendas de *retail* y supermercados (25 empresas). Los vinos Super Premium e icono, son en general distribuidos a través de los canales constituidos por hoteles, restaurantes y tiendas especializadas.

**Tabla N°22: canales de distribución en el exterior .**

Número de Empresas	Hoteles, Restaurantes y casas especializadas	Retail - Supermercados	Bodegas Extranjeras	Venta Directa
10	x	x		
20	x			
15		x		
1	x			x
2			x	

Respecto de los canales de distribución utilizados por las empresas consultadas, algunas de ellas poseen más de un canal de distribución. La mayor parte de las empresas recurre a los servicios de importadores locales (35 empresas utilizan este tipo de servicios, de las cuales 23 lo utilizan en forma exclusiva). Menos intensivo en su uso, son los servicios de intermediarios (16 empresas lo utilizan, y sólo 7 de ellas lo utilizan como alternativa única).

Lo anterior tiene su origen en la cantidad de mercados y las reglas que rigen en cada uno de ellos para la distribución. Como se mencionó anteriormente, el mercado norteamericano tiene una estructura definida para la comercialización y distribución, que utiliza una red de importadores en la primera fase, quienes entregan a distribuidores que atienden las necesidades de los puntos de venta al detalle.

En la Tabla N° 23, se presenta el número de empresas que utiliza una determinada combinación de estrategias de distribución.

**Tabla N°23: Estrategias de distribución en mercados de destino utilizadas por distintas empresas.**

N° de Empresas	utiliza los servicios de importadores locales	utiliza los servicios de un intermediario	Posee oficinas propias en el extranjero	tiene participación en viñas o distribuidores de los mercados de destino.	Venta Directa
1	x	x	x		
3	x	x		x	
3	x	x			
5	x		x		
23	x				
1		x	x		
1		x		x	
7		x			
1			x		
1				x	
1					x
	<b>35</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Las empresas que tienen participación en viñas o distribuidores de los mercados de destino, tienen un volumen de exportaciones en valor que va desde los USD 1.000.000 y más.

Las diferentes combinaciones que adoptan las empresas para realizar la distribución, tienen que ver con las características de los mercados a los que realizan sus despachos, así como en algunos casos (mayormente viñas grandes), la propiedad de oficinas en el extranjero o participación en viñas de otros países, sobre todo Europa y USA.

### 10.5.- Dimensión Investigación y desarrollo.

**Tabla N°24: Dimensión investigación y desarrollo**

DIMENSION:INVESTIGACION Y DESARROLLO	
Variable	Características
Adopción de Tecnologías	La adopción de tecnologías es esencial para el desarrollo y competitividad de la industria. Mediante la inclusión de dichas tecnologías se logran avances sustantivos en productividad y calidad, sin embargo esta debe estar en consonancia con la cultura y tradición vinificadora que permita la diferenciación del producto en base a esas características únicas y que en el caso de los vinos que tienen mayor valor agregado, constituyen el fundamento de su éxito.
Innovación	La innovación es también considerada por los entrevistados como una variable relevante. En ella se incluye tanto el desarrollo de nuevos productos (p. ej. Espumosos de calidad desarrollados a partir de la vinificación de uva de mesa), la incorporación de variables distintivas ( <i>terroir</i> , huella de carbono, huella hídrica), la generación de envases, etiquetado y otros innovadores y amistosos con el medio ambiente (Que además constituyen una ventaja en términos de posicionamiento por medio de campañas de marketing, y constituyen fortalezas desde la perspectiva de manejo medio ambiental, huella de carbono, huella hídrica, además de representar eficiencias en el manejo del transporte). Base para la innovación, la constituye la investigación, y la adopción de tecnologías y buenas prácticas utilizadas por productores extranjeros.

Un acercamiento a las variables asociadas a Investigación y desarrollo, adopción de tecnologías e innovación, por medio de las entrevistas realizadas a los expertos consultados, indican que estas tienen una relevancia importante en la mantención de la competitividad de la industria en el competitivo escenario mundial actual.

La Investigación realizada en Chile que está ligada a la industria vitivinícola, es hecha básicamente por universidades y coordinada por entidades público-

privadas como *vinnova* y *wines of Chile*, y a ella puede acceder sólo un pequeño número de productores. Pero el tema del acceso no sólo se refiere a poder disponer de los estudios, sino de que estén instaladas las competencias en los productores para poder tomar los contenidos de la investigación y traducirlos en beneficios concretos para su actividad.

Quienes poseen las capacidades instaladas para poder aprehender esos contenidos son en general las viñas más grandes, que disponen de personal más calificado, de laboratorios más sofisticados y que entienden la importancia de aplicar el resultado de esas investigaciones a sus procesos productivos, de cultivo etc.

Una de las líneas investigativas que se han abordado con gran éxito son las que tienen relación con el desarrollo de una industria sustentable, entre ellas, huella de carbono y huella hídrica, líneas de investigación que a juicio de nuestros expertos son fundamentales para el desarrollo sustentable de la industria y que constituyen un pasaporte para el acceso a muchos de los mercados más sofisticados, sobre todo europeos. En estos temas la Investigación en Chile ha estado a la vanguardia, con logros que incluso han superado a la investigación realizada en esta línea por países como Australia.

Las iniciativas de investigación en Chile son lideradas por el Sector privado (con apoyo del sector público), a diferencia de lo que ocurre en Australia, país en el que existe un fondo común y son políticas públicas las que determinan las líneas de investigación que deben ser abordadas en forma prioritaria.

A pesar del éxito logrado en las líneas investigativas relacionadas con la sustentabilidad, la inversión en investigación en el país es bastante escasa, tanto pública como privada, y se requiere de iniciativas que sigan proporcionando insumos para la innovación en el campo de la vinificación y desarrollo de productos orgánicos.

Otra línea investigativa que se ha abordado sólo los últimos dos años, tiene relación con el desarrollo de investigación aplicada, generada en el país, y que permite abordar la optimización del proceso de vinificación en sus distintas etapas, entregando parámetros para realizar la mejora de las distintas etapas de la cadena productiva, maceración, decantación, fermentación y guarda, así como la realización de investigación en torno a la identificación de sabores, aromas y color, lo que conduce a incrementos en la competitividad y la calidad.

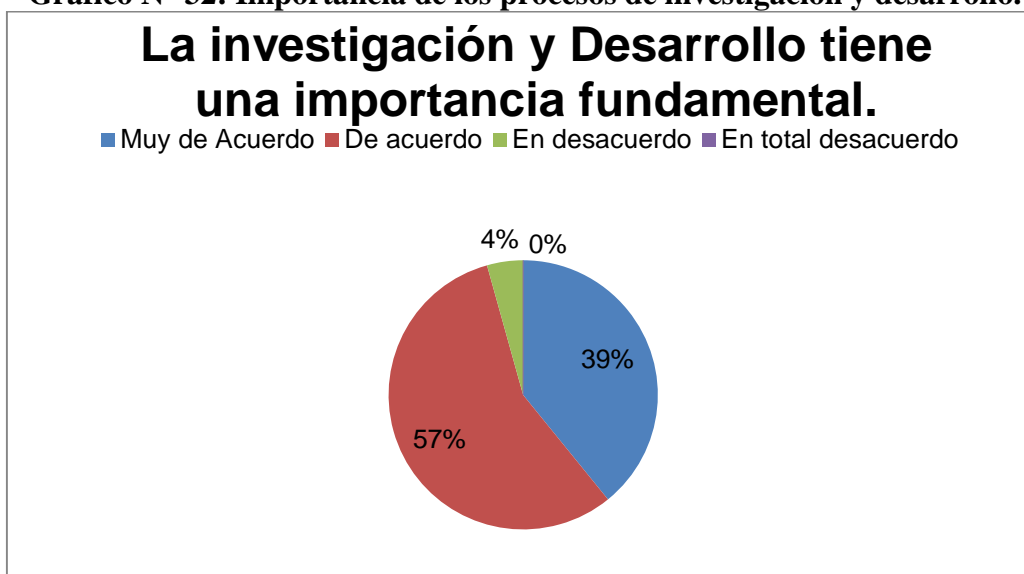
A continuación, se presentan los resultados a la consulta realizada a las empresas que participaron en nuestra encuesta, respecto de temas asociados con innovación, investigación y desarrollo.

Se formularon tres aseveraciones, para las que se pide se indique su nivel de conformidad de acuerdo a la siguiente escala: 1.- Muy de acuerdo; 2.- De acuerdo; 3.- En desacuerdo; 4.- En total desacuerdo.

**Pregunta:** para las siguientes aseveraciones, por favor, indique su nivel de conformidad/disconformidad.

- Para el éxito exportador, la investigación y desarrollo tiene una importancia fundamental.

**Gráfico N° 32: Importancia de los procesos de investigación y desarrollo.**



Un 96% de las empresas consultadas estiman que la investigación y desarrollo es fundamental para el desempeño de la actividad vitivinícola exportadora. Las empresas que manifiestan esta consideración, corresponden a empresas de todos los tamaños, y con productos en toda la gama analizada.

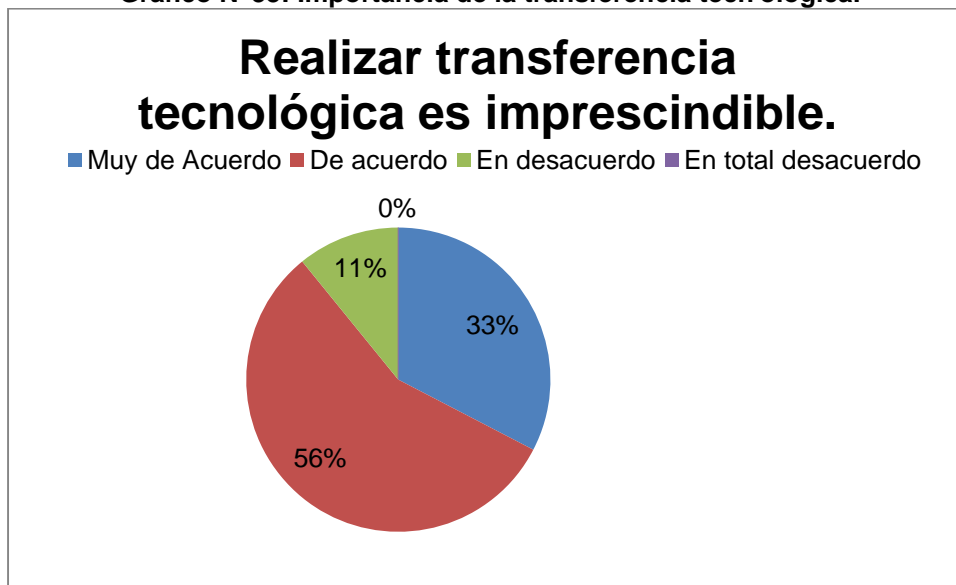
Más allá del reconocimiento de la importancia que la I+D tienen en el desempeño de la actividad exportadora, nuevamente aparece el tema de la capacidad de aplicar efectivamente a los procesos productivos y a la comercialización los resultados de la Investigación, lo que además de requerir recursos, requiere fundamentalmente de las competencias de parte de los productores para incorporarlas efectivamente.

Indudablemente, en lo que es Investigación, como país, estamos bastante atrasados, basta ver la inversión privada como estatal, estamos al debe. Incluso la Empresa Privada invierte bastante poco. En la medida en que se ponga énfasis en eso, se podrá avanzar en la Industria. La UC, la U de Ch, la Universidad del Talca que son los que llevan el tema de investigación, Ahí hay otro programa que apoyo la Corfo, de investigación del *terroir* del *carmenere*, de la universidad de Talca, Liderado por Yercó Moreno, que es un viticultor, como este trabajo se hizo con la Corfo, se debió publicar, y ese trabajo que se hizo con la cepa *carmenere*, indicando el tipo de suelo que era el adecuado, el hecho de que un productor que tiene acceso a esa investigación, obtiene

un valor muy importante, y viñedos como Casa Silva, y Los Lingues, lograron producir *carmenere* de alta Calidad, por ejemplo los lingues tiene un vino que se denomina *micro terroir*, ellos hicieron un estudio de suelo muy específico, que al final llevo a la conclusión de que este tipo de suelo, con arcilla, arena, con un aporte de agua de tal cantidad, temperaturas medias definidas etc. Le dan un valor muy grande. Un productor normal, conoce un poco de lo que le dijo su abuelo, pero es fundamental el aporte a de la ciencia, sin perder esa tradición, el aporte que proporcionan estos datos, además aseguran el retorno de la inversión que se realiza al plantar determinado tipo de viñedo en ese terreno específico. Un ejemplo de los costos que puede acarrear una mala decisión, se dio en el valle de Casablanca, productores plantaron *carmenere*, pasado el túnel zapata, hay una condición climática que influía por el borde costero que hace que la uva *carmenere* nunca madure en esas condiciones, y debieron arrancar esos viñedos. Quizá para una viña grande como veramonte, sea posible enfrentar esa pérdida, pero que pasa con un productor pequeño?, el problema lo va a arrastrar por muchos años. Los estudios que hay respecto de vinificación, han sido también un gran aporte. Los estudios de levadura, sobre vinos orgánicos, son también un tema importante, hay un tipo de consumidor que va creciendo, en Alemania, los países escandinavos, Inglaterra, hay consumidores que están dispuestos a pagar un precio más alto por productos orgánicos que son productos naturales. Entrevistado – Master Somelier – Productor y Comercializador.

- La transferencia tecnológica (en procesos, técnicas, maquinarias) de parte de otros actores de la industria es imprescindible.

**Grafico N°33: Importancia de la transferencia tecnológica.**



Los productores que manifiestan estar en desacuerdo con la importancia de realizar transferencia tecnológica con otros actores de la industria, son viñas de diverso tamaño exportador (desde los MUSD 100 hasta MUSD 5000, con producción enfocada fuertemente a vinos de alto valor (Premium y Super Premium), el 66% de ellos participan tanto en instituciones privadas de

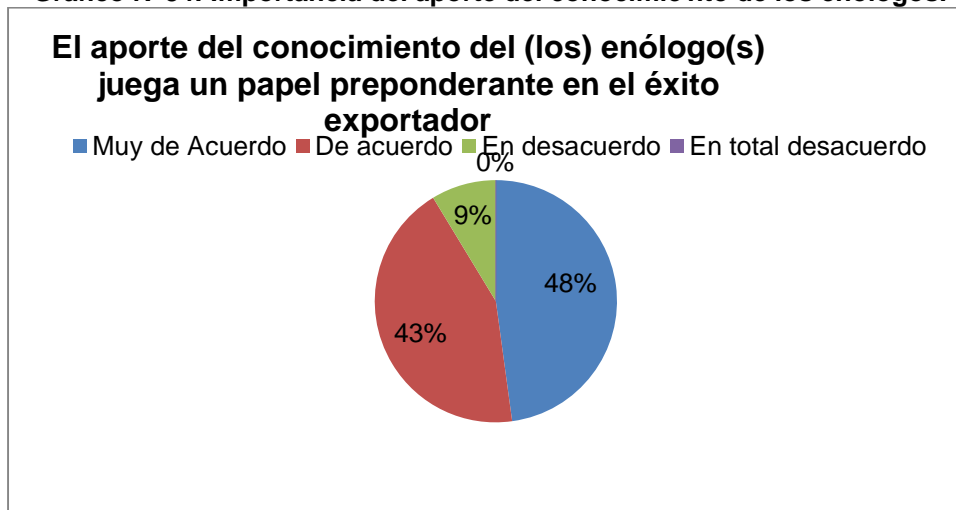


fomento, como de programas de fomento públicos. El 40% restante declara no participar en ninguna de estas instancias.

No existe una regularidad respecto de las respuestas dadas a las preguntas asociadas a la importancia de I+D ni al aporte que significa el conocimiento de los enólogos en el éxito exportador.

- El aporte del conocimiento del (los) enólogo(s) juega un papel preponderante en el éxito exportador.

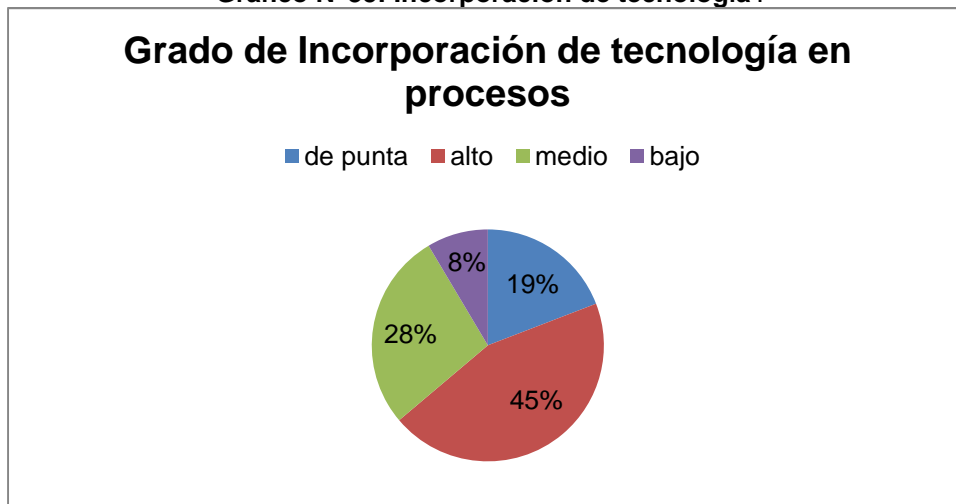
**Gráfico N°34: Importancia del aporte del conocimiento de los enólogos.**



Respecto de la incorporación de tecnología a sus procesos, se les consultó a las empresas que participaron de este levantamiento, se les consultó cual era el grado de incorporación de tecnología a sus procesos, entregando cuatro posibles respuestas.

- De punta
- Alto
- Medio
- Bajo

**Gráfico N°35: Incorporación de tecnología .**



El 64 % de las empresas estima que tiene incorporada alta tecnología o de punta en sus procesos, el 28% estima que posee una tecnología media. Un 8% estima que su nivel de incorporación de tecnología es bajo.

## **XI. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO Y PROPUESTAS DE LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA.**

La industria vitivinícola chilena, posee características que hacen aconsejable la adopción de acciones que permitan su viabilidad en el largo plazo. Es una industria que presenta ventajas competitivas, asociadas al entorno geográfico, a las bondades fitosanitarias del país, clima y suelos que favorecen el desarrollo de la actividad, y, asociado todo ello a una tradición vinificadora, permite la aparición de productos diferenciados y vinculados al territorio. Tiene un buen nivel de tecnología, las empresas del sector son competitivas y genera además una serie de encadenamientos productivos, que a nivel territorial se traducen en *clusters* en torno al vino.

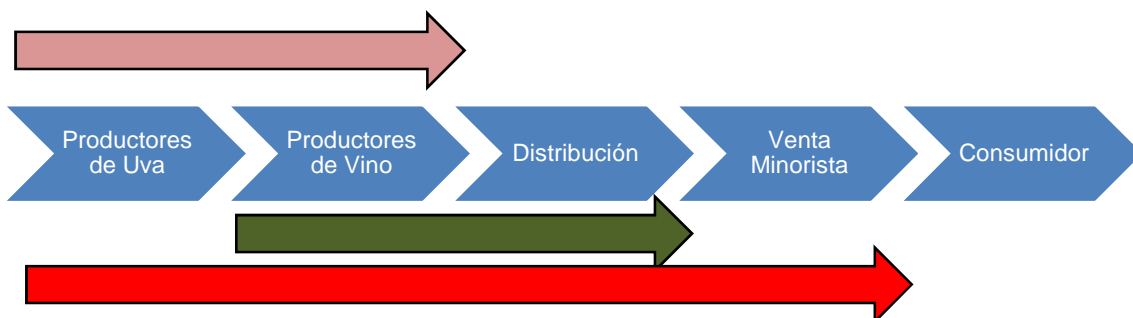
Esta actividad, ha tomado un lugar muy importante, tanto en los escenarios internacionales, donde Chile se ubica como el quinto exportador en términos de volumen, como a nivel nacional, donde la actividad exportadora, que se ha triplicado en los últimos 10 años, impacta a una serie de actividades asociadas, que van desde la producción de uva, hasta el desarrollo de industrias vinculadas a los insumos y servicios que la vitivinicultura requiere, tales como transporte, maquinarias, laboratorios, viveros etc. y otros que emergen de la actividad, tales como el turismo enológico, entre otras, artesanía, hotelería, restaurantes y gastronomía, agencias de viaje etc.

Las particulares características de la industria mundial del vino, suponen una serie de desafíos; oportunidades que aprovechar y amenazas que sortear de tal forma de mantener e incrementar en el tiempo el volumen y valor que esta actividad genera, tanto para quienes participan directamente de la industria vitivinícola, como para las actividades que se derivan de la misma. Por ello, a partir de elementos que surgen de este estudio, se presentan lineamientos orientadores de política pública.

La industria vitivinícola chilena, si bien está constituida por un gran número de empresas, de distinto tamaño, en que dominan en términos de valor exportado un tercio de ellas, representando más del 90% del valor exportado, posee además una serie de pequeños productores que han logrado consolidarse mediante la producción de vinos con características que los hacen únicos, ya sea basados en el *terroir* en que están ubicados, o por la producción de vinos orgánicos, y por el valor que les otorga el mercado al calificarlos como vinos de alta calidad.

Los actores de esta industria adoptan diversos modelos de negocio, que incorporan distintos niveles de integración en sus actividades, independientemente de su tamaño, y de los productos que abarcan.

**Gráfico N° 36: Niveles de integración de actividades en la industria vitivinícola Chilena.**



Es así, como en la industria vitivinícola nacional se presentan además de múltiples líneas de productos (desde la producción y comercialización de vinos a granel, embotellados y embotellados premium y súper premium), diversas formas de integración. Algunas integran desde la producción de uva hasta la distribución, otras sólo integran etapas productivas, y existen integraciones a nivel de distribución / ventas. Empresas vitivinícolas de mayor tamaño, pueden adoptar diferentes formas de integración para distintas líneas de productos, conviviendo de esta forma distintos grados de integración, de acuerdo a una estrategia definida en base al producto y/o mercado.

Gran parte de la actividad de las grandes empresas vitivinícolas presentes en el mercado, está orientada a la producción de vino corriente y de mesa. Como contraparte, viñas de menor tamaño están en su mayoría orientadas a la producción de vinos de alta calidad y/o con valor agregado para los mercados de destino (ya sea en términos de transmitir una experiencia única, o por tratarse de vinos orgánicos etc.). Son estas últimas las que presentan una mayor vulnerabilidad para permanecer, y crecer en los exigentes mercados internacionales. La industria en general, y este grupo de empresas en particular, requiere de mejora continua en los procesos, diversificación de productos y mercados, y consistencia en sus productos, que les permitan ser sustentables en el largo plazo.

Acceso a la investigación.

Aun cuando existe investigación desarrollada en el país, los volúmenes de inversión en ella están muy por debajo de la realizada por competidores directos como Australia o Estados Unidos, Son las empresas vitivinícolas de mayor tamaño las que efectivamente pueden aprehender el resultado de la

escasa (en términos relativos respecto de los competidores más directos) investigación, al poseer los recursos y las competencias que les permiten efectivamente incorporar los resultados de las investigaciones en sus procesos, ya sea productivos, logísticos o de comercialización.

El desarrollo de investigación, contribuye a generar ventajas en términos de competitividad y calidad de producto. La investigación desarrollada en el país se ha orientado fundamentalmente al análisis de la vid, análisis de suelos, optimización de los procesos de vinificación e introducción de tecnologías para la mejora de la rentabilidad del negocio, estudio de bacterias y levaduras, estudio de la vid etc. Con la aparición de entidades dedicadas a aunar esfuerzos de diferentes actores en torno al desarrollo de ventajas competitivas, incipientemente se han realizado trabajos investigativos que permiten abordar con parámetros propios de la industria vitivinícola chilena los distintos procesos productivos que permiten la optimización de la vinificación, así como otros que permiten realizar estudios de color, aroma sabor, que permitirían acceder a segmentos de vinos super premium e iconos, y en los que competidores directos como Estados Unidos y Australia utilizan investigación aplicada.

La política pública, estimo, debe orientarse no sólo a facilitar el desarrollo de investigación, aportando recursos y/o coordinando a los actores que participan y se benefician de ella, sino además emprendiendo acciones que derriben las barreras de acceso a la misma, promoviendo la capacitación y la formación tanto para productores, como para profesionales que mediante su accionar permitan mejorar e innovar en el desarrollo de tecnología propia. Hoy la industria tiene una alta dependencia de tecnología foránea, y existe un déficit de profesionales y técnicos especializados en el área que ponen en riesgo la competitividad de las empresas del rubro frente a una siempre creciente especialización de la industria.

#### Normativa.

La Normativa que regula al sector provee de un marco de referencia claro, y adecuado para las actuales necesidades del sector, y para su inserción en los mercados externos, sin embargo, la dinámica de la industria a nivel mundial, hace necesaria la incorporación de los productores en el desarrollo permanente del marco regulatorio, así como la inclusión de elementos que permitan la viabilidad de la industria en el largo plazo, incorporando elementos relacionados con buenas prácticas en la producción, manejo de los recursos humanos, recurso hídrico, mediciones de huella de carbono, y otros que se comienzan a consolidar como barreras para-arancelarias en mercados sofisticados, así como también, propiciar la medición de parámetros de calidad y de tipo organoléptico (sabor, textura, color) que garanticen la sustentabilidad de la actividad en el largo plazo, y protejan la marca “vino chileno”.

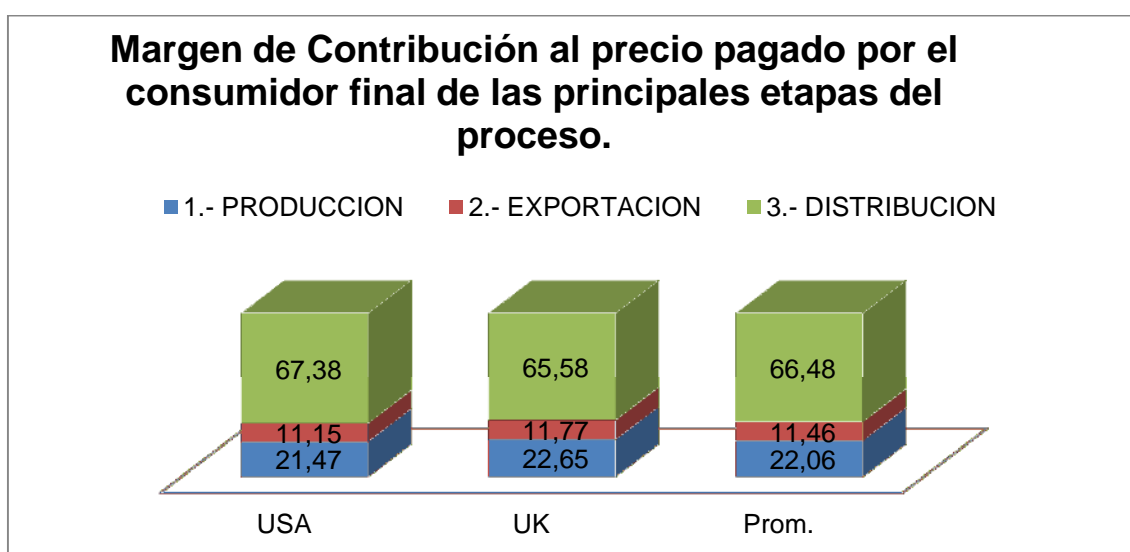
Institucionalidad.

Las instituciones privadas que apoyan el desarrollo, crecimiento e incremento de la competitividad de las industrias del sector, otorga apoyo a sus asociados, que en general son empresas de tamaño mediano a grande, quedando fuera de estas redes de apoyo las empresas de menor tamaño (los 2/3 restantes). Son en definitiva los enólogos quienes, por la alta movilidad de estos profesionales en la industria, actúan como vehículo para la difusión de prácticas productivas y transferencia tecnológica.

Tanto las empresas grandes como las pequeñas enfrentan cadenas de distribución pre-definidas en los mercados de destino. Los costos de distribución son altos, es así como el precio FOB percibido por botella por el productor nacional, es superado en más de un 300% los precios de venta al detalle. Las empresas de mayor tamaño han desarrollado alianzas con actores en los mercados de destino enfrentando de mejor manera el creciente poder de la cadena de distribución. Empresas de menor tamaño, deben tomar las reglas de distribución de cada mercado como un dato.

En la cadena de valor del negocios de exportación de vino, se agruparon las distintas etapas en tres grandes grupos: 1.- Producción, que contempla la producción de uva, vinificación y embotellado, las de 2.- exportación, que contempla los gastos de marketing, costos administrativos y aduana, y la de 3.- distribución, que a grandes rasgos, y dependiendo del mercado de destino, contempla flete marítimo, impuestos y margen a importadores, y distribuidores.

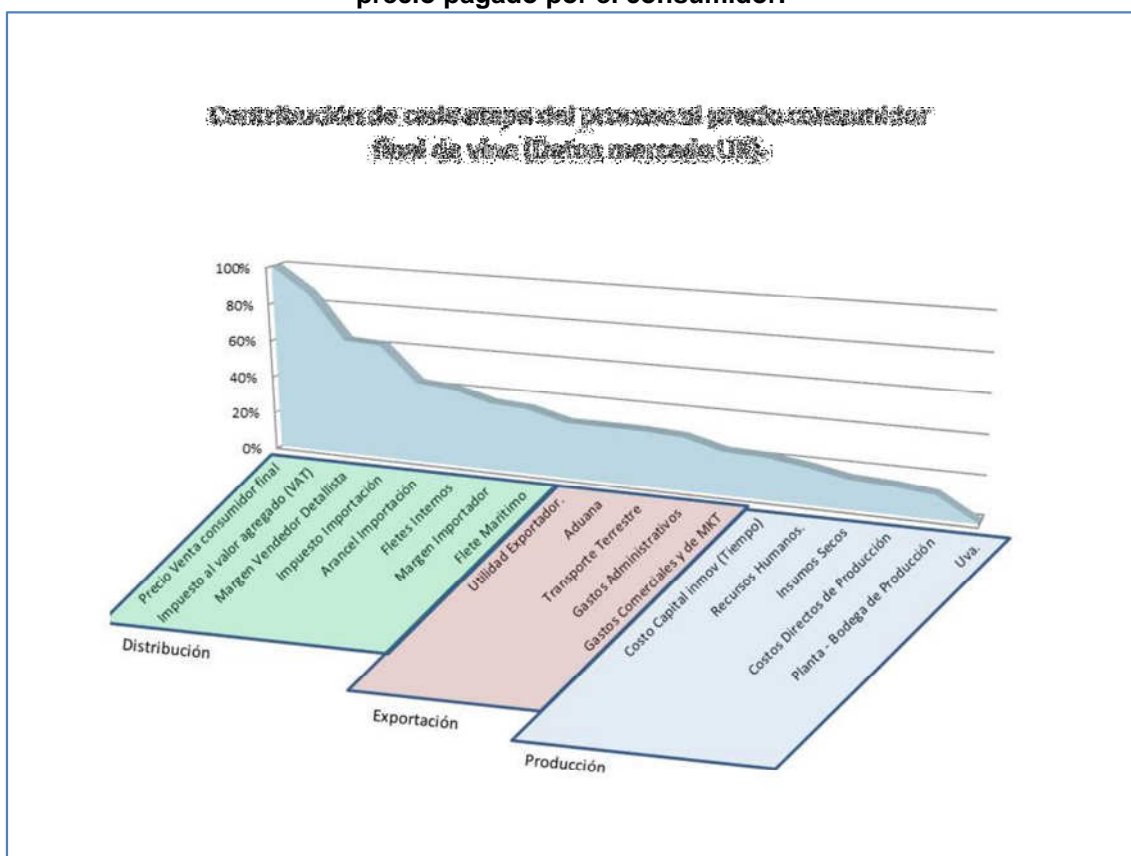
**Gráfico N° 37: Contribución al precio pagado por el consumidor final de las principales etapas del proceso, en los mercados de USA y UK.**



Considerando los mercados de Estados Unidos y Reino Unido, para las muestras tomadas, en promedio los gastos asociados a la distribución, corresponden a más del 66 %, y los de producción responden a un poco más del 22 % del valor pagado por el consumidor final.

En el gráfico siguiente, se aprecia como en las tres agrupaciones en que se han dividido los componentes del proceso exportador, y como cada una de esas actividades o etapas del proceso contribuye al precio al consumidor final. Las actividades asociadas a la distribución, son las que poseen la mayor pendiente. Gráficamente esto muestra que el peso de dicho grupo de actividades, asociadas a la distribución representa 2/3 del valor que el consumidor final paga por el producto.

**Gráfico N°38: Contribución marginal de los factores de la cadena de distribución al precio pagado por el consumidor.**



Se distingue de esta forma, una oportunidad al aglutinar producción nacional para enfrentar mancomunadamente la comercialización en los mercados de destino, generando de esta forma canales de distribución más eficientes en términos de precio, logrando de esta forma, con pequeñas reducciones en los costos de distribución altos beneficios para el productor nacional. Para ello, será necesario evaluar las condiciones reglamentaras y normativas de cada mercado, siendo una oportunidad el enfrentar en forma mancomunada los mercados emergentes como Rusia y China.

Asimismo, se plantea la necesidad de alcanzar precios de venta comparables a los que obtienen nuestros principales competidores. Para ello, es necesario generar una estrategia de reposicionamiento que permita que en el largo plazo los vinos nacionales tengan una posición distinta a la que hoy tienen en los mercados internacionales, dejando de ser un vino de calidad y precio barato, a ser un vino con alta presencia en restaurantes y hoteles de primer nivel por el hecho de ser vino chileno.

Se hace necesario generar competencias que permitan a los productores, sobre todo los más pequeños, y que disponen de productos del segmento más alto, el hacer uso de la investigación que se genera tanto en instituciones privadas como públicas. Desde esta perspectiva, tal vez es necesario realizar una segmentación de los productores a fin de desarrollar desde la institucionalidad pública formas diferentes de realizar dicha transferencia, de acuerdo al grado o capacidad de los productores para obtener los beneficios de los resultados de la investigación y desarrollo realizados en el país.

La importancia que tiene el desarrollo de una buena estrategia de posicionamiento de imagen país es percibida por los productores como muy importante. Los competidores internacionales también lo han entendido así, y todos los nuevos países exportadores contemplan en sus estrategias de posicionamiento, el desarrollo de una imagen de país respecto del producto. Parece importante contar con la participación de los actores de la industria para el desarrollo de esta estrategia de largo plazo, en la que tengan representación productores pequeños y grandes, ya que en definitiva es la marca país el gran paraguas que les permite comenzar a realizar sus estrategias de comercialización y posicionamiento individuales.

En este sentido, debe tenerse presente la exposición que una estrategia país tiene, en términos de que puede ser dañada si no existe una real comprensión y convencimiento de parte de todos los actores de la industria. Hemos visto como la estrategia adoptada por grandes conglomerados australianos terminó por perjudicar a pequeños productores de vino de calidad, que han visto reducir los precios de venta en los últimos años, por una pérdida de posicionamiento del "Vino Australiano".

Desde esa perspectiva, contar con institucionalidad pública que trabaje en conjunto con los productores para el desarrollo y mantención de una normativa que debe estar en permanente actualización, sobre todo por la gran dinámica que tiene la industria, en la que las barreras arancelarias ya no son las que determinan el acceso a los mercados, sino que nuevas regulaciones que apuntan al manejo de la huella de carbono, la huella hídrica, o temas laborales (que si están contemplados, o se incorporarán en los TLC's Suscritos por Chile), es el gran desafío que debe enfrentar la industria y la institucionalidad pública y privada.



**Gráfico N° 39: Modelo de fuerzas que intervienen en la cadena de valor del proceso de exportación de vino.**



En el gráfico N° 39, se muestran los distintos factores que afectan a las empresas vitivinícolas exportadoras chilenas, considerando la diversidad de tamaños que tienen, y los diferentes grados de integración de sus actividades productivas. El entorno se caracteriza por un mercado altamente competitivo, con cambios importantes en la oferta y la demanda, en que los actores cambian constantemente su posición, y aparecen nuevos mercados de interés para los países exportadores. Mientras en Europa se reduce la superficie de viñedos, en los nuevos países exportadores la oferta aumenta constantemente. Los gustos de los consumidores cambian constantemente y el poder de la cadena de distribución está en aumento sostenido.

En definitiva, las políticas públicas deben facilitar y proveer un marco adecuado para el desarrollo y fortalecimiento de ventajas competitivas tales como la promoción de la investigación, que permita generar más allá de las mejoras en la productividad y la eficiencia en los procesos, la generación de productos propios, que sean capaces de concitar la atención de la demanda. Promover las buenas prácticas en materias medioambientales y laborales, y, promoción de asociatividad entre productores, a fin de facilitar el desarrollo de investigación, ya no sólo orientada a las prácticas productivas sino, investigación aplicada para conocer las características organolépticas que

demandan los mercados, en especial mercados emergentes como Rusia y China, además de generar sinergias entre productores para enfrentar el creciente poder de las cadenas de distribución internacional, y desde la institucionalidad cautelar el desarrollo de marca país como gran promotor de los productos vitivinícolas chilenos. Una fuente de asociatividad, es la que se da en el alero del enoturismo, que genera además una identidad territorial a sus productos, y genera un valor agregado altamente valorado en los mercados de destino más sofisticados, proporcionando además valor a otros actores, actividades y comunidades.

## **A N E X O S**

### **ANEXO N°1**

#### **Entrevistas Exploratorias.**

Entrevistas abiertas.

Tiempo de duración App. 1,5 Horas.

- 1.- ¿Que tan importante es el marco institucional tanto público como privado para el desempeño exportador de empresas pymes exportadoras de vino. Cuanto influye las ofertas de apoyo y promoción en el grado de utilización (o no utilización) de las redes de fomento.
- 2.- ¿En cuánto afecta los programas y proyectos de I+D en una mayor competitividad de las PYMEX. Que están haciendo las empresas de menor tamaño para participar y beneficiarse de la I+D
- 3.- ¿Cuáles son las prácticas o actividades más utilizados por las Pymex para integrarse en la cadena productiva y de agregación de valor (viña → producción → cadena de distribución → apoyo técnico → marketing .
- 4.- ¿Qué tan importante es para la visibilidad del negocio (desde la perspectiva de empresas de menor tamaño) las campañas de marketing, el uso de negocios conexos como el eno-turismo? ¿Cuánto se utiliza internet como canal de distribución, que potencial ve Ud. En ese canal a futuro?
- 5.- Respecto de los canales de comercialización, existen modelos en que se utilizan agentes, intermediarios, importadores, distribuidores, que permiten acceder a distintos tipos de clientes. ¿Cómo caracterizaría los modelos de distribución utilizados por Pymex exportadoras de vino?
- 6.- La diferenciación de mercados (y la diversificación), supone desafíos en la segmentación de productos, cumplimiento de normas, aranceles etc. ¿Cuál es el justo equilibrio?. Dado que la fabricación de vino embotellado requiere de infraestructura, tiempos de maduración, mantención de stocks etc. ¿Cuál es el justo equilibrio entre la exportación de vino embotellado y granel?
- 7.- Cuáles son las principales estrategias de las que pueden hacer uso las Pymex exportadoras de vino para dar a conocer y posicionar sus productos.
- 8.- Como operan las cadenas de distribución en distintos mercados, de acuerdo a las regulaciones gubernamentales que los rigen? ¿Cuáles son las de uso más recurrente por parte de las Pymex? Que tan diferentes son en los distintos mercados?

9.- Cuales son las Ventajas / dificultades que tienen las empresas de menor tamaño respecto de las más grandes (que son además las que concentran una importante cuota de mercado).

10.- En cuanto ayudan / entorpecen la apertura y continuidad del negocio exportador de vino y la continuidad / perfeccionamiento de los canales de distribución las entidades público privadas.

## ANEXO N°2

### Caracterización de la Industria vitivinícola exportadora Chilena.

**1. ¿ Participa su empresa en asociaciones privadas orientadas al sector vitivinícola exportador?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(A las empresas que responden afirmativamente, se les realizan las preguntas a continuación).

Dado que participa en asociaciones del sector privado, agradeceremos indicarnos para los siguientes tópicos, cual es el nivel de contribución.

	En forma Esencial	En forma Importante	En forma poco relevante	No contribuye
¿En cuánto contribuye(n) dichas asociaciones a mejorar sus técnicas productivas?				
¿En cuánto contribuyen al desarrollo de canales de distribución?				
¿Le proporcionan acceso a investigación que de forma individual no podría haber accedido?				
¿Se generan redes de apoyo beneficiosas para su negocio?				

¿Cuáles diría usted, son los principales beneficios para su empresa de participar en asociaciones privadas?

**2. Su empresa, ¿Hace uso de redes, instrumentos y/o fondos de fomento gubernamentales?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(A las empresas que responden afirmativamente, se les realizan las preguntas a continuación).

En el uso que su empresa realiza de instrumentos, fondos y redes gubernamentales, en cuanto diría usted que contribuye al desarrollo de su actividad exportadora, respecto de los siguientes aspectos.

	En Forma Esencial	En forma Importante	En forma Poco Relevante	No contribuye
Contribuyen efectivamente a potenciar la permanencia de su empresa en los mercados externos				
Facilitan la diversificación de mercados a los que acceden sus productos.				
Proporcionan Orientación respecto de normas técnicas y certificaciones.				
Proporcionan apoyo en el desarrollo y uso de redes de distribución.				
Apoyan en la definición y/o implementación de estrategias de marketing orientadas a la Empresa y/o Industria.				
Entregan orientación para la utilización de preferencias arancelarias.				

¿ Cuáles diría usted, que son los principales beneficios para su Empresa, del acceso a redes, fondos y/o instrumentos gubernamentales?

**3. Respecto del marco institucional, usted diría que:**

	Muy de Acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
Existe Claridad respecto de las normas que afectan al sector				
La actual normativa favorece la competencia en el sector				
Contribuye a potenciar al sector vitivinícola nacional				
Favorece la participación de actores de la industria en asociaciones privadas				
facilita el acceso a los mercados de empresas vitivinícolas de menor tamaño				
contribuye a la transferencia de información entre los distintos actores				

**4. Usted diría que existe una estrategia público privada efectiva para posicionar los vinos chilenos en los mercados externos**

Existe una estrategia muy efectiva   
 Existe una estrategia de regular efectividad

**5. Su empresa está orientada a la exportación de:**

	Si/No	Porcentaje participación
Vinos Icono - Súper Premium - Ultra Premium		
Vinos Premium		
Vino de mesa embotellado		
Vinos a Granel		

**6. La producción de su empresa, se realiza (marque todas las opciones que sea necesario):**

Con uvas de viñedos propios   
 Con uva compradas a productores de uva   
 Con caldos comprados a otras viñas, sólo embotella, etiqueta y envasa   
 Otro (Por favor especifique)

**7. Usted diría que el grado de incorporación de tecnología en los procesos de su empresa es:**

Bajo   
 Medio   
 Alto   
 De punta

**8. Sus productos, por sus características, procesos de maduración y distribución, requieren de la mantención de stocks:**

Altos   
 Medianos   
 Bajos

**9. Los procesos de distribución y comercialización, le exigen la mantención de niveles de stock que usted calificaría de:**

Altos   
 medianos   
 bajos   
 Otro (Por favor especifique)

**10. Las operaciones de transporte las realiza con flotas (Marque todas las alternativas que sea necesario):**

propias   
 Contrato de largo plazo con empresas de transporte   
 múltiples proveedores de transporte   
 Otro (Por favor especifique)

**11. ¿ A cuántos mercados exporta ? \_\_\_\_\_**

**12. Le agradeceré indicar en el espacio en blanco, ¿Cuáles son los tres mercados más importantes a los que dirige sus envíos (si son más de tres), y cuáles son los porcentajes aproximados de los envíos en valor?**

\_\_\_\_\_

**13. Para las siguientes aseveraciones, por favor, indique su nivel de conformidad/disconformidad.**

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
Para el éxito exportador, la Investigación y desarrollo tiene una importancia fundamental				
La transferencia tecnológica (en procesos, técnicas, maquinaria) de parte de otros actores de la industria es imprescindible.				
El aporte del conocimiento del (los) enólogo(s) juega un papel preponderante en el éxito exportador				

**14. Para el desarrollo de sus procesos de distribución, su empresa (Marque todas las alternativas que considere necesario):**

Posee oficinas propias en el extranjero	<input type="checkbox"/>
utiliza los servicios de un intermediario	<input type="checkbox"/>
utiliza los servicios de importadores locales	<input type="checkbox"/>
tiene participación en viñas o distribuidores de los mercados de destino.	<input type="checkbox"/>
Otro (Por favor especifique)	<input type="checkbox"/>

**15. Usted diría, que los productos de su empresa tienen mayor presencia en:**

Hoteles, Restaurantes y casas especializadas	<input type="checkbox"/>
Retail - Supermercados	<input type="checkbox"/>
Otro (Por favor especifique)	<input type="checkbox"/>

**16. Con la finalidad de conocer aproximadamente la estructura de costos de la cadena exportadora, desde la producción hasta la distribución, le agradecemos indicarnos el porcentaje de los costos asociados a las etapas que se señalan.**

	Porcentaje de costos
Uva (viñedos o compra de uva / caldos)	<input type="text"/>
Vinificación	<input type="text"/>
Costo seco	<input type="text"/>
Guarda - Almacenamiento	<input type="text"/>
Transporte	<input type="text"/>
Distribución en mercados de destino y marketing	<input type="text"/>

**17. Nos gustaría conocer, en cuanto contribuyen al resultado los distintos productos que comercializa su empresa, en términos porcentuales.**

	Porcentaje de contribución al resultado
Vinos Icono - Super Premium - Ultra Premium	<input type="text"/>
Premium	<input type="text"/>
Vino de mesa embotellado	<input type="text"/>
Vinos a granel	<input type="text"/>

**Muchas Gracias por sus respuestas.**

## BIBLOGRFIA

- Virginia Mori-Koenig, Gabriel Yoguel, Darío Milesi e Irma Gutierrez, 2004, Buenas prácticas de las Pyme exportadoras exitosas Pymex: El caso chileno.
- CEPAL; “*Capacidad de innovación en industrias exportadoras de Chile: la industria del vino y la agroindustria hortofrutícola*”, Graciela Mognillansky, Juan Carlos Salas y Gabriela Cares, revista Cepal serie comercio internacional 79, Noviembre de 2006.
- CISCO (2008); “Chilean wine Industry Analysis”, Presentation to stakeholders, November 2008.
- Oscar Muñoz Gomá, 2009, Desarrollo productivo en Chile, La experiencia de Corfo entre 1990 y 2009.
- DIRECON (2009), Libro: Chile 20 años de Negociaciones Comerciales.
- DIRECON (2009), [www.direcon.cl](http://www.direcon.cl) ; “Empresas exportadoras chilenas: características y evolución 2000-2009”, Departamento de Estudios e Informaciones.
- PORTER, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York.
- Cuadernos de ciencias económicas y empresariales (1992), “*Apertura económica y estrategia exportadora: El caso chileno*”, Fernando Bravo Herrera y Luis Peñafiel Millán, Académicos de la Facultad de Ciencias ECONÓMICAS Y Administrativas de la Universidad de Chile.
- CEIPOS – Centro de estudios e investigación de postgrado, Universidad de la Republica, Uruguay (1990), “*La competitividad internacional principales cuestiones conceptuales y metodológicas*, Daniel Chudnovsky y Fernando Porta.
- CEPAL; “*Dinamismo tecnológico e inclusión social en América Latina: Una estrategia de desarrollo productivo basada en los recursos humanos*”, Carlota Perez, revista Cepal 100, Abril de 2010.
- Carmine Sellitto y Mark McKenzie, 2006, Marketing features of small winery websites: Best practices of early internet adopting Australian wineries.
- CEPAL; “Comercio y crecimiento en Chile”, Manuel R. Agosin, revista Cepal 68, Agosto de 1999.



- PUC; “Orientación Exportadora y Productividad en la Industria Manufacturera Chilena” Roberto Alvarez y Ricardo A. López, Cuadernos de Economía Vol. 41, 2004.
- ProChile Australia; Mercado del vino en Australia, Junio 2008.
- Christian Volpe Martincus, 2010, Odyssey in international markets: An assessment of the effectiveness of export promotion in Latin America and The Caribbean.
- CEPAL; “Desempeño exportador de las empresas chilenas: algunos hechos estilizados”, Roberto Alvarez E, revista Cepal 83, Agosto de 2004.
- RESEARCH REPORT; The australian wine industry and the impact of Knowledge-flow on performance; Jon Reynolds, 2007.
- Millán Vázquez de la Torre, G. & Melián Navarro, A. (2008). Rutas turísticas enológicas y desarrollo rural. El caso estudio de la Denominación de Origen Montilla-Moriles en la provincia de Córdoba. Sistema de Información Científica, enero-diciembre 2008 (47- 48), 159-170.
- López-Guzmán Guzmán, T. J., Millán Vázquez de la Torre, G. & Caridad y Ocerín, J. M. (2008). Análisis econométrico del enoturismo en España: un estudio de caso. Estudio y Perspectivas en Turismo. Sistema de Información Científica, 17 (2), 98-114.