

UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE GRADUADOS



*VINO CHILENO:
RAZONES DEL ÉXITO EN EL MERCADO MUNDIAL Y SU
PROYECCIÓN FUTURA.*

Tesis presentada como parte de los requisitos
para optar al grado de Magíster en
Administración de Empresas. MBA

CÉLIA TERLISKA

VALDIVIA, CHILE

AÑO 2002

UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE GRADUADOS



***VINO CHILENO:
RAZONES DEL ÉXITO EN EL MERCADO MUNDIAL Y SU
PROYECCIÓN FUTURA.***

Tesis presentada como parte de los requisitos
para optar al grado de Magister en
Administración de Empresas. MBA

CÉLIA TERLISKA

VALDIVIA, CHILE

AÑO 2002

PROFESORES

Profesor Patrocinante:



Señora Ester FECCI PEREZ

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile

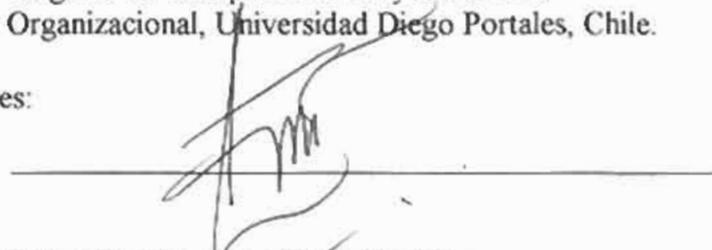
Contadora Auditora, Universidad de Chile.

Magister en Administración y Dirección de Empresas,
Universidad de Santiago de Chile.

Magister en Comportamiento y Desarrollo

Organizacional, Universidad Diego Portales, Chile.

Profesores Evaluadores:



Señor Guillermo LEDERMANN J.

Ingeniero de Ejecución en Acuicultura, Universidad de Chile.

Diplomado en Gestión de Empresas, Universidad Austral de Chile.

Magister en Administración de Empresas, Universidad Austral de Chile.



Dr © Jorge DIAZ CASTRO

Contador Público, Universidad de Talca.

Contador Auditor, Universidad de Talca.

MBA, Universidad de Alcalá de Henares.

Doctor © en Administración de Empresas, Universidad de Valladolid.

DECLARACIÓN

Yo, **Célia TERLISKA** declaro que soy autor del presente trabajo, que lo he realizado en su integridad y no lo he publicado para obtener otros grados o títulos o en revistas especializadas.

Declaro que he contado con las observaciones y sugerencias de muchas personas, a las cuales agradezco sus contribuciones.

AGRADECIMIENTOS

Yo agradezco a todos mis profesores del Magíster que me ayudaron a realizar esta tesis, especialmente mi profesora patrocinante, Ester Fecci, y Guillermo Ledermann , Jorge Diaz y Agustin Quevedo.

También quiero agradecer a toda la gente de la Universidad Austral de Chile que colaboraron con mi trabajo: Pamela, Gladis, Claudio y también los otros alumnos realizando su tesis, que compartieron muchas horas conmigo.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Pienso primero en mi familia, sin la cual no hubiera podido tener esta maravillosa experiencia en Chile.

Pero quiero también agradecer a tres amigos especiales: Claudia, Daniel y Nayaret para su fuerte y constante ayuda y amistad.

Como hablar de Chile sin hablar de la casa 6. Gracias a mi familia chilena: Arlene, Alonso, Andrea, Gloria, sin olvidar a la Josefina. Gracias a todos los amigos que gravitaron en este ambiente de música y de alegría. Gracias a ti Víctor, para todo lo que me has enseñado.

Gracias a los chilenos que me recibieron como una Reina.

Gracias al Legado que supo hacerme descubrir el vino chileno en forma concreta.

	página
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Presentación del problema	1
1.2. Significancia del estudio	3
1.3. Objetivos	4
CAPITULO 1: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	5
2.1. Antecedentes del mercado del vino en Chile y en el mundo	5
2.1.1. Histórico	5
1. Reciente evolución de Chile	5
2. Historia del viñedo chileno	6
2.1.2. Presentación de la vitivinicultura chilena	7
1. Presentación	7
2. Cepas chilenas	7
3. Organización del sector	10
4. Estructuras de producción	13
5. Innovación tecnológica	15
2.1.3. Tendencias de la vitivinicultura mundial y sus repercusiones sobre Chile	16
1. Evolución del mercado mundial	16
2. Implicancias de los acuerdos comerciales para el sector vitícola chileno	25
3. Los acuerdos de Joint Venture	27
2.1.4. Aspectos legales para exportar desde Chile	28
1. La legislación chilena	28
2. Control de la producción	29
3. Clasificación de los vinos	29
4. Tasas y impuestos sobre los alcoholes	30
5. Las Barreras de entrada a Europa	30
6. El Estatuto de la Inversión Extranjera	31
2.1.5. Reciente evolución del sector vitivinícola en Chile	31
1. Evolución de las superficies vitivinícolas chilenas	31
2. El mercado interno del vino	34
3. Evaluación de las exportaciones	35
4. Evaluación de la producción de vino en 2001	37
2.2. Análisis de la competitividad de un sector según los métodos de Porter y del IMC	37
2.2.1. Descripción de los Modelos de Porter a aplicar	38
1. El Diamante de Porter (1992), nivel país	38

2. Las cinco fuerzas competitivas de Porter, nivel del sector industrial	41
3. Las estrategias genéricas de Porter, nivel de la empresa	42
2.2.2. El Modelo de Competitividad de Informe Mundial de Competitividad (IMC)	43
CAPITULO 2: MATERIAL Y METODOLOGÍA	44
CAPITULO 3: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47
4.1. Razones del éxito	47
4.1.1. Ventajas comparativas de Chile	47
1. El clima	47
2. La topografía y los suelos	48
3. Las condiciones fitosanitarias	48
4.1.2. Ventajas comparativas adquiridas	49
1. Las Variedades	49
2. Los Costos de producción	49
3. Estructura del sector agrícola	50
4. Tamaño de la empresas elaboradoras-exportadoras	50
5. Inversiones	51
6. Contribución de las Instituciones públicas, universidades y centros de investigación	54
7. Otras razones	57
4.1.3. Diagnóstico competitivo	57
1. Entorno político	57
2. Rol de las modas y revistas	58
3. Problemas en Europa	58
4.1.4. Factores que han limitado las exportaciones de vino chileno	59
1. Distancia a los centros de consumo	59
2. Desconocimiento de Chile	59
3. Denominaciones de origen	60
4. Opiniones	61
5. Problemas generales que debe enfrentar la vitivinicultura chilena	63
6. Conclusiones	64
4.2. Análisis de la competencia del sector vitivinícola chileno	65
4.2.1. Presentación de la industria nacional	65
4.2.2. Análisis F.O.D.A.	65
4.2.3. Análisis de la competitividad del vino chileno a nivel país	69
1. Modelo de competitividad del IMC	69
2. Diamante de competitividad de Porter	71
3. Síntesis	76

4.2.4. Estructura de la industria	77
1. Aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter) de la industria del vino	77
2. Análisis de los costos medios de producción del sector	85
4.2.5. Análisis de la competitividad del vino chileno a nivel de la empresa	90
1. Identificación de los grupos estratégicos	90
2. Tendencias de evolución según el precio y el valor de las exportaciones totales entre 1998 y 1999	93
3. Distintas estrategias de exportación según la cantidad de vino embotellado en 2000	95
4. Diferencias alcanzadas por los distintos modos de sofisticación	95
5. Impacto de las cinco fuerzas competitivas sobre los grupos estratégicos	98
4.2.6. Análisis de algunas grandes empresas vitivinícolas exportadoras de vino chileno	102
1. Viña San Pedro	103
2. Concha y Toro	105
3. Santa Rita	108
4. Santa Carolina	109
4.3. Proyecciones futuras	110
4.3.1. Inversiones actuales y futuras	110
1. Inversión nacional	111
2. Organismos relacionados: los trabajos de Fundación Chile	113
3. Inversión extranjera	115
4.3.2. La legislación	118
1. Proyección de las Denominaciones de Origen	118
2. El perfeccionamiento de las denominaciones de origen y la certificación de los vinos	118
3. Las viñas chilenas y los estándares internacionales	120
4. La legislación europea: reglamentación de importación de vino a Francia	120
4.3.3. Planteamiento de distintos escenarios para la industria nacional del vino	121
1) Los atentados del 11 de Septiembre 2001 en Estados Unidos	121
2) La crisis de la Vaca Loca en Europa	121
3) Cambios generales	122
4) Escenarios deducidos de estos cambios	124
4.3.4. Proyecciones sobre el futuro de la industria vitivinícola chilena	125
1) Visiones	125
2) Misiones	126
3) El filo competitivo	127
4) El desarrollo de una Imagen País	128
5) Perspectivas de las exportaciones de vino chileno según Edmundo Bordeu	128
6) Encuestas para los productores de vino	131
4.3.5. Estrategias futuras para Chile	138

1) Orientaciones a seguir	138
2) Enfrentar la baja de participación en el mundo	142
3) Opinión de Viñas de Chile	143
4) Ejemplos de estrategias propuestas	145
4.3.6. Desafíos y oportunidades para el vino chileno en distintos mercados extranjeros	147
1) Francia: Experiencia del país del vino	153
2) Reino Unido	153
3) Otros países importadores de vino chileno	154
CONCLUSIÓN	157
RESUMEN	160
SUMMARY	161
BIBLIOGRAFÍA	162
ANEXO 1	168
ANEXO 2	171
ANEXO 3	173

ÍNDICE DE LOS CUADROS

Cuadro 1A	Distribución nacional de cepajes blancos de vides especiales para la vinificación	8
Cuadro 1B	Distribución nacional de cepajes tintos de vides especiales para la vinificación	9
Cuadro 2	Encepe del viñedo chileno y su evolución	9
Cuadro 3	Evolución de las Superficies totales de los viñedos de la UE	17
Cuadro 4	Evolución de las producciones de vino de la UE	17
Cuadro 5	Evolución de las producciones vitícolas en el hemisferio Sur	18
Cuadro 6	Mundo-exportación de vino en el periodo 1987-1998	20
Cuadro 7	Mundo-importaciones de vino en el periodo 1987-1998	21
Cuadro 8	Exportaciones de vino de los principales países en 1995 y su participación en el mercado mundial	22
Cuadro 9	Participación en el mercado mundial de los principales exportadores de vino en 1995	22
Cuadro 10	Evolución de los consumos de vino de la UE	23
Cuadro 11	Consumo de vino por algunos países fuera de Europa	24
Cuadro 12	Grado de equilibrio del mercado mundial del vino	24
Cuadro 13	Comparación de costos de producción vitícolas de MERCOSUR con Chile	26
Cuadro 14	Catastro Nacional de Vides Viníferas	32
Cuadro 15	Zonificación Vitícola o denominación de origen para los vinos que se produzcan en el país	32
Cuadro 16	Evolución de la superficie de las viñas chilenas con destino a la producción de vino, de uva de mesa y de Pisco, entre 1985 y 1998	34
Cuadro 17	Exportaciones de Vinos por Región de Destino	35
Cuadro 18	Distribución Porcentual, según mercado de destino de las exportaciones de vino chileno en los años 1980, 1990, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999 y 2000	36
Cuadro 19	Balance de las exportaciones de vino embotellado desde Chile	36
Cuadro 20	Inversiones en un viñedo de 100 hectáreas de cepas finas en Chile	86
Cuadro 21	Estructura de los costos de producción de un viñedo de 100 hectáreas de cepas finas en Chile	87
Cuadro 22	Inversiones en una estructura de vinificación con destino a la elaboración de 200.000 cajas de vinos Premium y Super Premium por año	88
Cuadro 23	Costos de producción de una estructura de vinificación chilena destinada a la elaboración de 200.000 cajas de vino Premium y Super Premium/año	89
Cuadro 24	Producción de las cuatro grandes empresas vitivinícolas chilenas en 1999	102
Cuadro 25	Ranking del consumidor de Wine Spectator, 2000	107

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	Diamante de Porter	40
FIGURA 2	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, nivel del sector industrial	41
FIGURA 3	Diamante Competitivo en la industria del vino chileno	76
FIGURA 4	Modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter) de la industria del vino	78
FIGURA 5	Carta del posicionamiento de las industrias vitivinícolas chilenas según el precio medio de los vinos y su porcentaje de exportación en 1999.	94

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1	Estructura de las exportaciones silvoagropecuarias por zona económica	27
Grafico 2	Exportaciones de la Viña San Pedro en 2001	104
Grafico 3	Mercados futuros	132
Grafico 4	Amenazas	133
Grafico 5	Oportunidades	134
Grafico 6	Estrategias	135
Grafico 7	Competidores de Chile	136
Grafico 8	Orientaciones de la industria	138

INTRODUCCIÓN

1.1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día, se puede considerar a Chile como un importante país vitivinícola por el dinamismo y la eficiencia que ha tenido en la producción, a través de los intercambios comerciales a lo largo del mundo. Las estadísticas vitivinícolas chilenas son elocuentes para los distintos productos obtenidos en este país.

Considerando los niveles de desarrollo que presentan en la actualidad las industrias vitivinícolas en Australia, Sudáfrica, Argentina, Estados Unidos y Sur de Europa y la creciente competencia que cabe anticipar en algunas naciones de Europa Oriental, la industria vitivinícola chilena debe aprovechar las oportunidades comerciales que se ofrecen en la actualidad para reafirmar y conservar la posición dominante que adquirió estos últimos años en el mercado mundial del vino.

Chile ha vivido profundos cambios estos últimos veinte años, tanto a nivel social, político como económico. Desde el comienzo de los años 80, el país conoció un desarrollo económico importante y una apertura a los mercados extranjeros. Igualmente se pudo constatar un gran cambio cultural, dado la influencia de los países desarrollados. Estos factores influyeron en un importante crecimiento que vivieron sectores industriales chilenos como el sector vitivinícola.

Así, hoy en día, el vino chileno tiene una posición muy importante en el mercado mundial del vino. La exportación de vinos chilenos es cada vez mayor por la alta calidad del producto y su precio que compite fuertemente con los

vinos del “viejo mundo”. En efecto, estos últimos años apareció una nueva denominación en relación con los grupos de países productores de vino: en un lado el grupo de grandes productores tales como Francia, Italia, España (“el viejo mundo”); y al otro lado el grupo de los países emergentes en el sector del vino (“el nuevo mundo”: Chile, Argentina, Nueva Zelanda, Sur África, California, entre otros), que compiten fuertemente con los países del “viejo mundo” por su alta calidad y su bajo precio. Entonces, la excelente relación calidad / precio hace hoy en día del vino chileno, uno de los vinos más requeridos del mundo.

Sin embargo, el sector vitivinícola chileno se enfrenta a algunos problemas y competencias, por los cuales debe velar para que sus productos no pierdan la ventaja competitiva que adquirieron estos últimos años y para que el sector se pueda abrir a otros nuevos mercados.

En este contexto, lo que se propone en esta tesis, es evaluar el estado actual del sector vitivinícola chileno, mostrando cuales son las razones que permitieron a Chile tener éxito en el mundo, considerando tanto las condiciones de base, los factores claves del éxito, la estructura competitiva del sector como las estrategias adecuadas que utilizan las empresas para competir. Las estrategias de precio, diferenciación, adaptación a las variaciones de la demanda y oferta, y la relación calidad / precio serán también estudiadas. Según los problemas actuales y futuros existentes, se estudiara de cual manera los productores podrán conservar su posición competitiva y acceder a nuevos mercados.

Pero antes de proponer cualquier estrategia de exportación, lo más importante es determinar las ventajas y desventajas que conocen los productores a nivel de la imagen que tiene el vino, tecnologías utilizadas, consumo nacional e internacional de vino, y normas y barreras que existen.

Entonces, es importante conocer los factores que intervienen en la producción, promoción y comercialización del vino.

1.2. SIGNIFICANCIA DEL ESTUDIO

La industria vitivinícola chilena tiene una larga data de desarrollo, desde alrededor de 1850 en que se instalan Viñas hasta hoy muy prestigiadas, tal es el caso de la Viña Concha y Toro (1883). En este contexto, el análisis histórico y la relevancia del desarrollo de esta industria y su forma de enfrentar el mercado por parte de estas empresas, tiene una importancia fundamental a la hora de mirar su incursión en el exterior, incluso de haber llegado a ser parte de la oferta viñera en el país del vino como lo es Francia.

La significancia pasa por la importancia que tiene el mercado actual y el desarrollo de la industria del vino chileno. Este mercado está en plena emergencia pero eso no significa que conservará siempre la posición competitiva que tiene hoy. Esto dependerá de la manera que adopten los productores chilenos de vino en el futuro, tanto a nivel tecnológico como comercial.

El futuro de este sector dependerá de la estrategia seguida, la cual deberá aprovechar todas las ventajas que tiene el sector y también la adaptabilidad de estos al ambiente competitivo nacional e internacional.

En este contexto, si los productores identifican las amenazas externas, los cambios en la demanda, y si utilizan cómo ejemplo la experiencia de los países del viejo mundo, entonces el vino chileno tendrá posibilidades seguir compitiendo con los grandes países productores de vino.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Reconocer las razones del éxito del sector vitivinícola chileno a nivel mundial, su posicionamiento competitivo actual y su planteamiento futuro.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- (a) – Evaluar las oportunidades y las amenazas que puede encontrar Chile en su producción de vino.
- (b) – Plantear distintos escenarios para la industria nacional del vino
- (c) – Definir los factores claves de éxito en la industria.
- (d) – Describir las condiciones del entorno que han generado oportunidades y amenazas.

CAPITULO I. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1. ANTECEDENTES DEL MERCADO DEL VINO EN CHILE Y EN EL MUNDO

Factores nacionales como internacionales han influido de una u otra manera al éxito del vino chileno en el mundo.

2.1.1. HISTÓRICO

Los factores tanto políticos, económicos como sociales influyen en el desarrollo de un sector industrial en un país. Por esta razón se debe estudiar cuales han sido los cambios y las evoluciones durante estos últimos años que han llevado Chile a un nivel económico desarrollado.

1. Reciente evolución de Chile

En los últimos 30 años, Chile ha sufrido profundos cambios políticos y económicos marcado por un fuerte crecimiento en las inversiones extranjeras y crecimiento de las exportaciones.

Los cambios políticos afectaron también la economía. A partir de la primera mitad de los años 70 empezó una política de reajuste monetario y una política macro-económica, cuyo objetivo era controlar la inflación y las balanzas externas.

Chile tiene hoy en día una economía abierta siguiendo el modelo de los países de libre mercado.

2. Historia del viñedo chileno (Viñas de Chile 2000)

La historia del vino en Chile comenzó con la llegada de los primeros conquistadores españoles (1548). A partir del año 1600 y durante el siglo XVII, el crecimiento de las viñas empezó a preocupar al gobierno español que prohibió nuevas plantaciones en Chile.

Al fin del siglo XIX (1851), después de la independencia, Chile importó variedades de uvas francesas de prestigiosos cepajes. La producción chilena creció de 514.000 Hectolitros (Hl) en 1875 a 1.103.000 Hl. en 1883 y siguió así hasta 1938.

A partir de 1978, con la liberalización normativa y la apertura económica del país, el sector vitivinícola se abrió a las nuevas tecnologías modernas.

En 1986 empezaron a llegar varios prestigiosos inversionistas tales que TORRES (España) y los ROTHSCHILD (Francia) que incitaron a los grandes productores chilenos a orientarse hacia los vinos finos de exportación. El acceso a los mercados internacionales contribuyó fuertemente a la espectacular expansión de las ventas en el mundo. (Bustamente y Ochoa 1998).

En los años 90, los vinos chilenos consolidaron su presencia en el mercado internacional, con excelentes resultados y un prestigio bien ganado.

2.1.2. PRESENTACIÓN DE LA VITIVINICULTURA CHILENA

1. Presentación

Chile tiene una superficie de 756.945 Km.², un largo de 4.300 Km. y un ancho de 200 Km. en promedio. El viñedo representa 164.770 hectáreas (SAG 2001). La mitad de la superficie plantada es destinada a la uva de mesa (50.434 hectáreas) y al pisco (9.726 hectáreas). Solo un 20% de la otra mitad es plantado en viña para producir vino de calidad. (Revue Vinicole Internationale 1998; SAG 2000).

Hoy en día se pueden distinguir dos realidades bien distintas en la vitivinicultura chilena:

- Una moderna, que produce vinos finos y que se orienta hacia los mercados externos como al consumo interno.
- Y una vitivinicultura más tradicional, descapitalizada, que produce vinos corrientes, siendo el mercado interno su único destino.

2. Cepas chilenas

Como se puede observar en los cuadros n° 1A, 1B y 2, el viñedo chileno sufrió una profunda reestructuración desde el principio de los años 80 que se tradujo por una predominancia de cepas tintas (75,45%) sobre las blancas (24,5%).(SAG 2000)

Cuadro n°1A: Distribución nacional de cepajes blancos de vides especiales para la vinificación (SAG, 2000).

	Coquimbo	Valp.	O'Hig.	Del Maule	Del Bio Bio	Arauc.	Metrop.	Total País
Chardonnay	145	1,997	1,764	2,529	255	5	977	7,672
Sauvignon Blanc	57	503	917	4,702	81		402	6,662
Mosc. Alejandria		1	4	220	5,679		75	5,978
Semillón	7	15	511	1,220	87		53	1,892
Torontel		13	78	760	132		84	1,067
Mezclas Blancas		4	18	245	127		8	401
Chasselas				30	374			404
Otras Blancas		71	4	236	50		18	379
Riesling		8	47	139	35		57	286
Moscatel Rosada		1	14	131	5		32	183
Blanca Ovoide		1		102	4			106
Gewurztraminer		33	12	50	7		19	121
Viognier	9	39	60	20			0	128
Chenin Blanc		4	62	5	1		4	76
Pinot Blanc			3		10		1	13
Pinot Gris		2						2
Marsanne		1						1
Roussane								
Sauvignon Gris		3	3	1				7
Sauvignon Vert			15	117				132
M. De Frontignan		10						10
Total Región	217	2,704	3,511	10,505	6,845	5	1,730	25,517

* Los valores totales han sido aproximados a la cifra superior o inferior según corresponda.

Fuente: Catastro vitícola nacional 2000 (SAG, 2000).

Cuadro n°1B: Distribución nacional de cepajes tintos de vides especiales para la vinificación (SAG, 2000).

	Coquimb o	Valp.	O'Hig.	Del Maule	Del Bio Bio	Metrop.	Total País
Cabernet Sauvignon	731	547	14,561	14,368	364	5,396	35,967
Pais	61	58	316	9,079	5,662	5	15,180
Merlot	240	570	4,987	5,815	68	1,145	12,824
Carmenère	116	141	2,290	1,757	34	381	4,719
Tintoreras	155	17	1,000	1,129	13	205	2,520
Syrah	85	102	1,047	556	10	240	2,039
Pinot Noir	0	582	171	289	459	113	1,613
Cot	9	10	493	359	16	42	929
Carignan			57	488	94	2	641
Cabernet Franc	74	25	275	204	10	101	689
Mezclas Tintas		3	8	75	1	1	87
Cinsaut				79	116		195
Otras Tintas	102	5	25	57	53	22	263
Alicante							
Bouschet			141	214		8	362
Sangiovese	13	14	63	22		11	123
Zinfandel			47	10		34	90
Petit Verdot			39	29		6	74
Mourvedre		3	3	7		9	23
Verdot			8			2	10
Nebbiolo		0.2		9.3			10
Portugais Blue							
Petit Syrah							
Tempranillo			1				1
Total Región	1,587	2,078	25,530	34,545	6,899	7,720	78,359

* Los valores totales han sido aproximados a la cifra superior o inferior según corresponda

Cuadro n°2: Encepe del viñedo chileno y su evolución:

	1985	1995	1997	1998	Var. 85-97	Var 95-97	Var 95-98
Cepas tintas	42175	32251	39821	50104	-5,5	23,4	55,36
Cepas blancas	24964	22140	23729	25284	-4,9	7	14,2
Total Chile	67139	54391	63550	75388	-5,35	16,84	38,6

Fuente: SAG 2000

También se ha producido una fuerte disminución en las variedades comunes o poco aceptadas en los mercados externos, tales como Pais, Semillón, Moscatel de Alejandria, entre otros. Por el contrario, han aumentado fuertemente las variedades finas, cuyos vinos son ampliamente aceptados por los mercados consumidores de exportación.

Por otra parte, la tendencia actual esta en la plantación de nuevas variedades que son conocidas a nivel internacional como por ejemplo la Syrah, el Cabernet Franc, el Chenin o también el Riesling y el Gewurztraminer, y eso con el fin de ampliar la gama de productos propósitos.

3. Organización del sector

El sector vitivinícola tradicionalmente ha estado compuesto por dos tipos de empresas.

- El primer tipo se constituye de los viticultores. Venden directamente la uva o vino "en bruto". (Bordeu 1995).
- El segundo tipo son los elaboradores-embotelladores que son menos numerosos. Distribuye el vino en el mercado interno e inicia las exportaciones. (Bordeu op.cit.)

Actualmente se puede distinguir un tercer grupo de empresas caracterizado como "Viñas Boutique", que será explicado más adelante.

Para clasificar una empresa existen muchos parámetros, entre los más comunes destacamos:

Tipo de empresa: S.A., Sociedad Ltda., persona natural, si cotiza o no en la Bolsa.

Superficie : Plantaciones, cepajes, entre otros.

Instalaciones: Facilidades, numero de bodegas, Tipo (Acero, Barricas)

Sucursales: numero de predios, oficinas, distribuidores, entre otros.

Numero de empleados: Niveles (Presidencias, Vicepresidencia, gerencias, subgerencias, entre otros).

Ingresos anuales: Monto de las ventas anuales, mercado interno y externo. (Mena 2001).

El sector vitivinícola chileno se caracteriza también por las asociaciones que los representan:

Asociaciones de exportadores

Las más grandes empresas exportadoras de vinos chilenos pertenecen a dos asociaciones de exportadores, cuya función es aumentar las exportaciones y promover la imagen de los vinos chilenos en los mercados extranjeros. (Vulin 2000):

- **“Viñas de Chile”** (ex “Asociación de Exportadores y Embotelladores de Vinos”). reagrupa hoy en día a 37 miembros, de las cuales las más grandes empresas exportadoras representan un 90% de las exportaciones de vino embotellado (Viñas de Chile 2001)
- **CHILEVID** (“Asociación de productores de vinos finos de exportación” que agrupa a 34 viñas “emergentes”, en las cuales se encuentran la mayoría de las empresas franco-chilenas. Representa cerca de un 10% de las exportaciones de vinos chilenos. (CHILEVID 2001)

Existe una constante rivalidad entre estos dos organismos, manifestándose por grandes diferencias y divergencias de interés. (Vulin op.cit.)

PROCHILE

Pertenece al ministerio de las relaciones exteriores y tiene como objetivo promover los vinos chilenos fuera del país, realizando un trabajo profundo sobre la imagen y el conocimiento del país. No interviene en su comercialización pero es capaz de generar contactos y nexos, acercando la oferta y demanda de los productos y/o servicios nacionales (PROCHILE 2000)

La Corporación Chilena del Vino

Tiene el objetivo de identificar, elaborar, financiar y ejecutar proyectos asociativos y otros servicios orientados a mejorar la competitividad de las empresas del sector vitivinícola chileno.

Es también uno de los organismos que tiene que distribuir ayudas de CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) como el FAT (Fondo de Asistencia Técnica), los PROFO ("Proyectos de Fomento"), y el PDP ("Programa de Desarrollo de Proveedores") que son distribuidos de manera autónoma o colectiva. (Vulin op.cit.)

Los servicios del Estado

- El SAG: se encarga del control sanitario y se preocupa del cumplimiento de las normas sanitarias y de calidad
- La ODEPA (Oficina de planificación agrícola)

De manera general, el Gobierno chileno interviene poco en el funcionamiento de las empresas.

El sector de la investigación en Chile

- Organización del sector

Existen dos tipos de organizaciones:

→ Las universidades: Para el sector vitivinícola, son la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad de Chile y la Universidad Católica del Maule en la VII Región que conducen la mayoría de los proyectos.

→ Los centros de investigación públicos o privados: Después de la oferta de estudio que el Estado propone, los centros de investigación presentan sus proyectos a las empresas vitivinícolas para obtener un financiamiento de su parte.

No se puede hablar de la investigación en Chile sin hablar de Fundación Chile, corporación que fue creada entre el gobierno chileno y la sociedad americana ITT.

Su misión es la innovación tecnológica, principalmente a través de la transferencia de tecnologías de países de todo el mundo.

Su actividad es detectar las oportunidades de negocio innovadores, seleccionar, transferir y difundir tecnologías de producción y de comercialización que favorecen el desarrollo sustentable del país. (Fundación Chile 2001).

4. Estructuras de producción

Propiedades vitícolas

Según el catastro vitícola del año 2000, sobre 13.376 propiedades vitivinícolas,:

- 5 735 tienen una superficie inferior a 1 hectárea (Hás)
- 4 283 son comprendidas entre 1,1 y 5 Hás

- 1 306 entre 5,1 y 10 Hás
- 969 entre 10,1 y 20 Hás
- 733 entre 20,1 y 50 Hás
- 350 tienen una superficie superior a 50 hectáreas (SAG 2000)

Se puede concluir que las propiedades vitivinícolas chilenas, en su mayoría, son pequeñas explotaciones que venden a las empresas de vinificación, dado que, generalmente no disponen de una estructura de vinificación. Sin embargo, algunas unidades de producción subcontratan la elaboración del vino a partir de su uva para después vender este a granel.

Las bodegas chilenas

Hubo muchas modificaciones estos últimos años, es decir desde que la producción chilena estaba concentrada en seis empresas, hoy en día se reparte en cerca de cincuenta sociedades más o menos integradas y cinco bodegas cooperativas. Sin embargo, las viñas Concha y Toro, Santa Rita, San Pedro y Santa Carolina representan el 75% del mercado nacional y el 50% de los volúmenes exportados (cifras de 1998). Después vienen las cuatro empresas medianas a grandes: Errazuriz, Undurraga, Canepa y Tarapacá que representan un 15% del mercado interior.

Por otra parte, se puede señalar la importancia del aporte de las empresas extranjeras, las cuales, desde algunos años invirtieron en Chile y entregaron el "Know-How" y un prestigio; es el caso de la alianza estratégica entre Concha y Toro y la familia Rothschild para crear la viña Almaviva, destinada a la producción de un vino ultra premium, con una inversión de cerca de 4 millones de dólares.

5. Innovación tecnológica

Importantes inversiones tecnológicas con destino al mejoramiento de los métodos productivos y de la calidad se realizaron desde 1985 a la fecha (Costa 2001) donde se sucedieron distintas etapas, a saber (Bordeu op.cit.)

- 1- Primero se cambió el estilo de los vinos blancos: reemplazo de cubas de madera por acero inoxidable, utilización de equipos de frío, cambio de las maquinarias de molienda y prensado. Todo eso necesitó una inversión muy importante que permitió producir blancos comercializables en el mercado internacional.
- 2- Con respecto a los vinos tintos, el cambio, iniciado por Miguel Torres, consistió a reemplazar vasijas muy viejas y de capacidad media por barricas nuevas y de pequeña capacidad. Gracias a este cambio desaparecieron muchos defectos de los tintos chilenos y se desarrollaron las exportaciones de algunos vinos como el Cabernet Sauvignon.
- 3- El otro factor que involucró el cambio tecnológico fue la existencia de una economía abierta y un dólar bajo. Eso facilitó la renovación tecnológica.
- 4- Dentro de los cambios se pueden contar también todas las nuevas cepas plantadas con el fin de alargar la gama de vinos producidos. Además, buenos enólogos chilenos, conociendo perfectamente la realidad vitivinícola del mundo, se encargaron de las partes técnicas y comerciales para producir las transformaciones necesarias con el fin de obtener vinos distintos, de acuerdo con la demanda del mercado. (Costa op.cit.).
- 5- Algunos ejemplos permiten visualizar el cambio tecnológico ocurrido en los últimos 10 años:
 - el número de barricas de roble o encino pasó de cero a más de 20.000

- la capacidad en cubas de acero inoxidable pasó de alrededor de 2 millones de litros a más de 30 millones.
- hace diez años no existía ninguna prensa neumática, actualmente hay al menos 50. (Bordeu op.cit.)

2.1.3. TENDENCIAS DE LA VITIVINICULTURA MUNDIAL Y SUS REPERCUSIONES SOBRE CHILE

1. Evolución del mercado mundial

El comercio internacional del vino ha cambiado mucho durante los últimos diez años(Labys y Terraza 2000).

Superficie mundial

- Después de una caída de la superficie cultivada en un 2,1 millones de Hás de los años 80 hasta 1995, la superficie quedó más o menos estable, llegando en el año 2000 a un total de 7,49 millones de Hás. (El Mercurio 2001)
- Los últimos años se caracterizaron por un aumento de las superficies de los países del “Nuevo Mundo”. Tal es el caso de Chile con un crecimiento de 3,4% en el año 2000 (Vulin op.cit.).
- La Unión Europea, ocupa el primer lugar en el sector vitivinícola mundial en cuanto a superficie plantada dado las plantaciones de España, Italia y Francia como se ve en el cuadro nº3. (Bustamente y Ochoa 1998.)

Cuadro n°3: Evolución de las Superficies totales de los viñedos de la UE :

Unidad:
mha

Evolución de las superficies totales de los viñedos de la Unión Europea					
Año	Provisional 98	Definitivo 1998	Provisional 1999	Provisional 2000	Comentarios
Fuente	Suplemento al Boletín Oficial OIV	Suplemento al próximo Boletín OIV		2000	
España	1180	1171	1180	1176	Experto: -4mha en viñedo de cuba
Francia	914	913	914	915	Estimación directa
Italia	899	899	909	906	Experto
Portugal	260	260	262	264	Experto
Grecia	129	129	129	128	Estimación directa
Alemana	106	106	106	106	Estimación directa
Austria	49	49	50	54	Experto: sup. en prod 2000=53 mha
UE de 15 (1)	3539	3529	3552	3551	

(1) y.c. 2000ha para GB & Lux.
Fuente: OIV 2000

Producción

- Como se ve en el cuadro n°4, la Unión Europea, especialmente Francia, Italia y España, cuentan con el 62% de la producción mundial (200 millones de hl), mientras que Chile tiene el 1%.

Cuadro n°4: Evolución de las producciones de vino del UE

	Alemania	Austria	Grecia	España	Francia	Italia	Portugal	UE de 15
Provisional 99/2000	12244	2917	3680	36802	60935	58110	7806	182699
Previsional 2000/01	10600	2335	3558	41131	57741	51620	6694	173828
Diferencia 00/01-99/00	-1644	-582	-122	4329	-3194	-6490	-1112	-8871

Unidad : mhl

Fuente: CCE DGVI E2 excepto Francia; resultados DGDDI

- Se puede evaluar la producción de vino del año 2000 a un total de 283 millones de hl., o sea entre -5,0 y -2,5% en respecto a 1999 (El Mercurio 2001).
- El cuadro n°5 muestra la evolución muy optimista de las producciones vinícolas chilenas entre 1986 y 1999 en comparación con los otros países del hemisferio Sur. En efecto, con una variación anual estimada a un +4,9% en su producción vinícola entre 1993 y 1997, Chile llega en segunda posición después de Australia que se demarca con un +8,5 %. En total, la variación anual de la producción vinícola del hemisferio Sur es estimada a un +1,20% entre 1993 y 1997.

Cuadro n°5: Evolución de las producciones vinícolas en el hemisferio Sur (medias en miles de hl):

País	Media 86-90	Media 91-95	Media 96-99	Estimación de la variación anual en %	
				93 / 88	93/97
Argentina	19914	15588	14237	-4,80%	-2,30%
Chile	4135	3326	4258	-4%	4,90%
Brasil	2968	3095	2730	1%	-3,20%
Uruguay	918	846	997	-2%	3,30%
África del Sur	7742	8228	8615	1%	1,10%
Australia	4453	4810	6752	1,30%	8,50%
Nueva Zelanda	464	443	562	0,90%	4,60%
Otros	280	280	304		
TOTAL	40874	36616	38455	-2,40%	1,20%

Fuente: OIV : Informe del Director y Coyuntura Marzo de 2000 (P. AIGRIN).

Exportación

- De 43,6 millones de hectólitos en 1990, las exportaciones mundiales subieron hasta 67,0 millones de hectolitros en 1998, es decir un aumento de 65,5%. Como lo muestra el cuadro n°5, Europa ocupa todavía una posición importante con un 81% de las exportaciones mundiales. Pero

del crecimiento de las exportaciones lo más significativo viene de los EE.UU. (+267,9% entre 1990 y 1998), de Chile (+600,6%), Australia (418,6%), Nueva-Zelanda (+405,4%) y África del Sur (983,4%). (Labys y Terraza 2000).

- En los cuadros n ° 6 y 7 se puede observar la evolución de los intercambios entre el año 1987 y el año 1998 (Aigrain 2001) muestra algunas de las grandes orientaciones:
 - En el cuadro n ° 6 podemos observar una variación de 21,3 miles de hl en 12 años en las exportaciones, en donde los países del hemisferio sur crecen fuertemente en sus exportaciones. No así, para España, Francia, Estados Unidos y menos fuerte aún para Alemania, Austria, Grecia y Italia (Aigrain 2001).
 - Europa domina todavía las importaciones con un 66,1% del total mundial en 1998. Pero las importaciones (+16,8 MHI en 12 años) se desarrollan también en los países de Extremo-Oriente. En América, Estados Unidos y Canadá son los únicos importadores que cabe destacar. Otros países latinoamericanos representan mercados de interés para Chile. (Aigrain op.cit.).

Cuadro n°6: Mundo-exportación de vino en el periodo 1987-1998 (miles de hectolitros):

	1987	1990	1993	1995	1997	1998
Total Mundial	44206	45335	48381	52779	64240	65485
Países en Desarrollo	1308	2152	1952	4516	4257	4075
África	755	385	180	322	207	219
Algeria	414	264	50	128	78	97
Marueco	66	51	55	75	57	68
Tunes	275	70	78	103	63	54
América Latina	335	1129	1422	3624	3563	3490
Argentina	160	600	330	2148	1205	1089
Chile	146	464	866	1290	2163	2298
Próximo Oriente	191	611	350	570	487	366
Chipre	154	591	196	504	355	300
Países desarrollados	42898	43183	46429	48263	59983	61886
Norte América	432	991	1161	1342	2246	2666
Estados Unidos	432	991	1154	1329	2221	2642
U.E. (15)	35473	36500	38017	38556	45406	48732
Alemania	2644	2837	2747	2302	2099	2373
España	4784	4792	9747	6260	9095	10249
Francia	13577	12494	10502	11396	15434	16446
Grecia	743	992	433	544	462	696
Italia	11810	13478	12466	15832	15374	15570
Portugal	1573	1574	2122	1553	2450	2248
Europa Occidental	1164	1189	794	1050	1309	933
Austria	49	131	117	137	129	-
Yugoslavia	1095	1045	623	1024	848	848
Europa Oriental/URSS	5523	4023	4863	5335	7790	6143
Bulgaria	2007	1789	1088	1897	1885	1528
Hungría	2076	1598	1083	1269	1006	1076
Rumania	367	130	160	274	825	647
Moldavia	-	-	1732	1650	1997	1147
Oceania	225	411	1115	1227	1837	2134
Otros países desar.	80	66	479	553	1395	1278
Sur África	50	42	250	504	1088	1184

Fuente: FAO, OFV

Cuadro n°7: Mundo – Importaciones de vino en el periodo 1987/1998 (miles de hectolitros):

	1987	1990	1993	1995	1997	1998
Total Mundial	43841	44137	42442	47813	56209	60610
Países en Desarrollo	2272	2315	2607	2670	3915	3759
África	1320	1131	860	1435	1373	1099
América Latina	637	873	1658	890	1274	1183
Extremo Oriente	156	189	89	345	1268	1477
Países desarrollados	41569	41822	39835	45143	51294	56851
<u>Norte América</u>	<u>4582</u>	<u>4002</u>	<u>3882</u>	<u>4230</u>	<u>6328</u>	<u>6387</u>
Canadá	1373	1483	1524	1477	1784	2030
Estados Unidos	3209	2519	2358	2773	4544	4357
<u>U.E.(15)</u>	<u>28416</u>	<u>29171</u>	<u>27324</u>	<u>31453</u>	<u>33954</u>	<u>37762</u>
Alemania	11157	10642	8849	8771	11699	12068
Belgica/Luxemburgo	2377	2394	2501	2290	2511	2541
Francia	4243	4588	5956	6000	5738	5607
Holanda	225	2213	1915	1883	1895	2890
Reino Unido	6538	6889	6563	6394	8022	8859
Dinamarca	-	-	-	1439	1679	-
<u>Europa Occidental fuera</u>						
<u>UE 12</u>	<u>4022</u>	<u>4280</u>	<u>3989</u>	-	-	-
Austria	394	274	197	178	334	-
Suecia	1001	1096	1027	874	1060	1121
Suiza	2194	1846	1757	1874	1853	1885
<u>Europa Occidental fuera</u>						
<u>UE 15</u>	-	-	-	<u>2320</u>	<u>2765</u>	<u>3301</u>
<u>Europa Oriental/URSS</u>	<u>3868</u>	<u>3238</u>	<u>3544</u>	<u>5452</u>	<u>7417</u>	<u>5454</u>
URSS / CEI	1759	5000	2600	3905	4957	-
Europa occidental fuera	2109	1238	604	1547	1900	-
CEI / excepto Polonia	1050	738	340	600	560	-
Oceanía	94	188	436	557	507	649
<u>Otros países desar.</u>	<u>586</u>	<u>944</u>	<u>660</u>	<u>1131</u>	<u>1323</u>	<u>3298</u>
Japón	574	935	650	1077	1300	3214

Fuente: FAO, OIV 1999

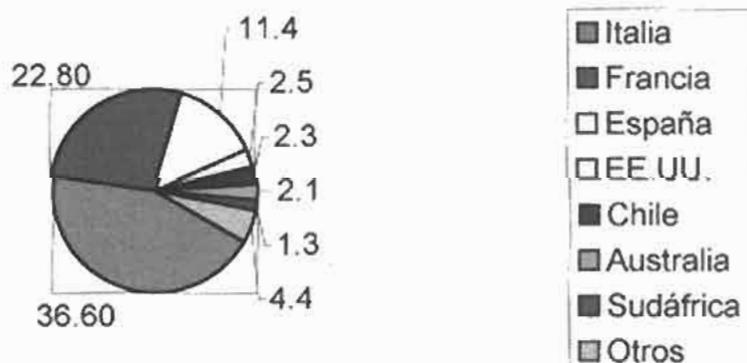
- Según cifras de la O.I.V. que aparecen en los cuadros n°8 y 9, para el año 1995, Chile representó el 2,3% de las exportaciones mundiales de vino.
- Los cuadros n°8 y 9 muestran que en el año 2000, Italia fue el primer exportador mundial de vino, con un 17 Millones de Hl., seguido de Francia (14,8 Millones de Hl).

Cuadro n°8: Exportaciones de vino de los principales países en 1995 y su participación en el mercado mundial:

Paises de origen	Volumen (millones de litros)	% del mercado mundial
Italia	1.943,30	36,6
Francia	1.210,00	22,8
España	609,4	11,4
Alemania	230,2	4,3
Bulgaria	189,7	3,5
Portugal	178,5	3,3
Moldavia	165,6	3,1
EE.UU.	132,9	2,5
Hungría	127,3	2,4
Chile	126,4	2,3
Australia	113,7	2,1
Sudáfrica	71,2	1,3
Otros	204,5	4,4
Mercado Mundial	5.302,70	100

Fuente: O.I.V-

Cuadro n°9: Participación en el mercado mundial de los principales exportadores de vino en 1995



Fuente : OIV

Consumo

La caída en el consumo de vinos es una constante a nivel mundial. (Bordeu op.cit.). Según los especialistas, hay dos razones que explican esta baja:

- (1)- la saturación del consumo observada en los países desarrollados
 - (1) - las preocupaciones ligadas a la salud y a los riesgos de sobre consumo
- Esta tendencia se nota particularmente en los países tradicionales de vino. Sin embargo, como muestran los cuadros nº10 y 11, se espera un aumento futuro del consumo de los países sin tradición vitícola. (Bordeu op.cit.).

Cuadro nº10: Evolución de los consumos de vino del UE:

	Alemania	Austria	Grecia	España	Francia	Italia	Portugal
Provisorio 99/00	18896	2498	2868	14830	35500	31100	4980
Previsorio 00/01	18900	2470	2747	14800	34655	30800	5020
Diferencia 00/01-99/00	4	-28	-121	-30	-845	-300	40

	Belg.+ Lux.	Dinamarca	Irlanda	Holanda	Finlandia	Suecia	Reino Unido	UE
Provisorio 99/00	2275	1627	423	3290	316	1290	8747	12864
Previsorio 00/01	2305	1657	470	3179	347	1354	9146	12785
Diferencia 00/01-99/00	30	30	47	-111	31	64	399	-790

Fuente: CCE DGVI E2

Unidad: mhl

Cuadro n°11: Consumo de vino por algunos países fuera de Europa:

Año	Definitivo 98	Provisorio 99	Previsión 2000	Comentarios
Fuente	Suplemento al próximo Boletín OIV			
EE.UU.	20748	20858	21500-22000	Estimación directa
Suiza	2900	2958	3000	Minagri
Argentina	12683	12759	12473	INV
Chile	2713	2853	3000	Experto
Uruguay	1132	1087	1100	Estimación directa
África del Sur	3867	3914	3902	SAWIS: -0,3% entre 99 y 00
Australia	3644	3726	3800-3900	Estimación directa
Total fuera de UE	47687	48155	48775,258-49375	

Unidad: miles de hl

Fuente: Expertos OIV / Prensa profesional

- En términos de consumo, Chile ocupa el décimo lugar con un consumo per. Cápita de 17 lt /año (en 2001) (El Mercurio 2001), equivalente al 32% del consumo francés, que alcanza a los 64,5 lt/ año..
- Estas evoluciones permiten evaluar el consumo mundial de vino en el año 2000 entre 216.8 y 226.3 Millones de Hl. (Aigrain op.cit.).

Grado de equilibrio del mercado del vino en 2000

El grado de equilibrio del mercado se conoce calculando la diferencia entre la producción y el consumo mundial de vino. El cuadro n°12 muestra que para el año 2000, este grado sería comprendido entre 41 y 58 Millones de Hl. En 1999 era de 60 Millones de Hl. (Aigrain 2001).

Cuadro n°12: Grado de equilibrio del mercado mundial del vino

Millones de hl	Provisorio 98	Definitivo 98	Provisorio 99	Previsión 2000
Producción vinificada	258,8	256,7	281,4	267,4 hasta 274,6311
Consumo de vino	223,8	219,4	221,4	216,8 hasta 226,3
Diferencia	35	37,3	60	41,1 hasta 57,9

Fuente: OIV 2000

Evolución de los precios de la producción en algunos mercados

En los años 1999 y 2000 con respecto al año 1998, las tendencias del precio de los vinos tintos de mesa siguió bajando, especialmente en España en el año 2000 y en Francia. Una evolución similar existe para los vinos blancos, a partir de una situación de precios menos favorable. (Aigrain op.cit.).

Del análisis anterior resultan pronósticos de abundancia de oferta total, lo cual redundará en una perspectiva de creciente competitividad en el mercado internacional.

2.Implicancias de los acuerdos comerciales para el sector vitivinícola chileno (Labán, Raúl, Larrain, Felipe y Quiroz, Jorge. 1995)

MERCOSUR

En Marzo de 1991, con la suscripción del Tratado de Asunción entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, se dio inicio al "Mercado Común del Sur" (MERCOSUR), (Observatorio Económico Francés,1995).

El objetivo era, a fines de 1994, conformar una unión aduanera a través de un programa gradual que establecía una desgravación arancelaria lineal, la reducción de las listas de excepción para cada país miembro y la eliminación de las medidas no arancelarias.

Chile fue invitado a ser miembro de esta unión, considerando éste sólo ser miembro activo a partir de 1996.

Los distintos efectos sobre el sector vitivinícola chileno son los siguientes:

- Flujos de comercio y ventajas comparativas

La participación del MERCOSUR en el comercio vitivinícola chileno, representa un 9% tanto en importaciones como exportaciones totales.

- Costos de producción vitícolas de los países miembros

En el cuadro nº13 se observa que Chile tiene ventajas en relación a los costos de producción de los países de MERCOSUR, exceptuando Brasil, pero en este caso, se está considerando la gran producción de este país de vinos de vides híbridas, de baja calidad. Por lo tanto, el vino Chileno es un producto netamente exportable con ventajas comparativas de calidad, además de los menores costos de producción.

Cuadro 13: Comparación de costos de producción vitícolas de MERCOSUR con Chile(US\$/Ton.)

Producto	Argentina	Brasil	Uruguay	Chile
Vinos	171-172	98	127-177	125

Fuente: Labán, R.; F. Errazuriz; J. Quiroz. 1995. El sector Agrícola y Agroindustrial Frente al NAFTA y el MERCOSUR. Instituto Economía UC Y GERENS Ltda.

NAFTA

Hace varios años que Chile está interesado por acceder al Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA). El proceso ha sido lento, y no ha estado exento de escollos.

En vinos, y en especial en los vinos con denominación de origen, los efectos del NAFTA son positivos, tanto por consideraciones de protecciones existentes en los países de destino, ventajas de costos e importancia del comercio. En el vino se da una favorable situación para Chile que se configura por:

- protecciones arancelarias.

- Ventaja absoluta de costos en Chile.
- Volumen de exportaciones significativo (37% de las exportaciones de vino con denominación de origen).(Labán, Raúl, Larrain, Felipe y Quiroz, Jorge 1995).

Grafico 1: Estructura de las exportaciones silvoagropecuarias por zona económica



Fuente: PROCHILE, 2001

3. Los acuerdos de Joint Venture

Un Joint-Venture (inversión conjunta o coinversión) es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos para crear una nueva empresa. A escala internacional, el caso más usual consiste en una empresa extranjera y una empresa local que deciden emprender juntas una aventura en el mercado de la última, compartiendo la propiedad y el control de la misma. Normalmente la empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimientos del mercado nacional y acceso al mismo.

El Joint Venture tiene ventajas para las dos partes:

- Para la empresa internacional, este acuerdo de cooperación con la firma local le permite entrar en el mercado de destino invirtiendo menos capital que en el caso de una subsidiaria propia, con el cual el riesgo es también menor. Además le da

acceso a un mercado desconocido. El socio local puede también darle acceso a materias primas y canales de distribución. También puede aportar valiosos contactos con el medio local empresarial y gubernamental.

Para el socio local, el negocio con una empresa extranjera es conveniente porque el socio suele aportar recursos financieros. Pero el aporte básico suele ser de tecnología. El socio extranjero aporta además una red comercial en otros países, por la cual es posible canalizar las exportaciones del Joint-Venture.

2.1.4. ASPECTOS LEGALES PARA EXPORTAR DESDE CHILE

Las exportaciones de vino de Chile son muy dependientes de las leyes que existen en el mercado mundial. En este trabajo será estudiado algunos aspectos legales importantes para Chile. Es importante recordar que las leyes sirven para establecer una terminología particular y determinar patrones de producción comunes entre distintos países (Viñas de Chile 2000).

1. La legislación chilena

En Chile existen tres leyes y reglamentaciones de mayor importancia para el vino. Constituyen la base para cumplir los procedimientos operativos para la certificación:

- La ley 18.455 de 1985: relacionada con la producción de vinos. Fija normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres. (Diario Oficial N ° 32.318 de 11 de Noviembre de 1985).

- El Reglamento del Decreto Ley N ° 18.455: Decreto de agricultura N ° 78 de 31 de Julio de 1986. (Diario Oficial N ° 32.604 de 23 de Octubre de 1986 con sus modificaciones hasta Agosto de 2000).
- El Decreto de Agricultura 464: Establece zonificación vitícola y fija normas para su utilización (sobre denominación de origen, indicación de cepajes y año de cosecha) junto con otros aspectos relevantes para la comercialización y rotulación de los vinos (Diario Oficial de 26 de Mayo de 1995 con sus modificaciones hasta Agosto de 2000).
- Decreto de Agricultura N ° 78 de 31 de julio de 1986, Reglamento de la ley N ° 18.455, Diario Oficial N ° 32.604 de 23 de octubre de 1986 y sus modificaciones posteriores (D.S. 167 de Agricultura, D.O. del 17.08.98; D.S. 113 de Agricultura, D.O. 05.07.96; D.S. 166 de Agricultura, D.O. 12.08.95).

2. Control de la producción

En Chile, no existe ninguna restricción legal con respecto a la plantación de nuevas viñas. La situación es similar para la producción, la elaboración y la comercialización del vino. La única obligación es de seguir las condiciones técnicas y sanitarias establecidas en la legislación vitivinícola (ley n ° 18.455 y decreto 464).

Sin embargo, cada viñedo es sumido a un proceso de declaración por parte de la empresa que fabrica el vino. (SAG 2001)

3. Clasificación de los vinos

Según la reglamentación chilena, existe tres categorías de vino: **“vinos de mesa”**, **“vinos sin denominación de origen”** y **“vinos con denominación de origen”**: son vinos producidos en regiones vitivinícolas definidas, a partir de cepas definidas. Desde su establecimiento en 1995, las denominaciones de origen ya conciernen más que la mitad de la producción chilena de vino.

Para obtener la denominación de origen, la legislación vigente exige que el vino elaborado contenga un mínimo del 75% de la cepa inscrita en la etiqueta, y que al menos el 75% de las uvas sean originario de la zona y del año mencionado. Se puede utilizar solamente la mención “Embotellado de Origen” cuando el proceso de vinificación y de guarda es hecho por la misma bodega en la zona aludida.

El control fue establecido en 1996 y es asegurado por los servicios del SAG o por empresas de certificación privadas. (Fundación Chile 2001)

4. Tasas e impuestos sobre los alcoholes

Existen tres tasas e impuestos sobre los alcoholes:

- Derecho de aduana: 7% desde el 01/01/2002
- Tasas sobre los alcoholes: IVA : 18%
- ILA (Impuesto Ley Alcohol): 15% para los vinos. Pero esta en curso de modificación para esta vez aplicar un impuesto decreciente en función del título alcohólico. (Fundación Chile 2001)

5. Las Barreras de entrada a Europa

Viendo los competidores del Nuevo Mundo que tienen cada vez más y más espacio en el mercado internacional del vino, los productores y

asociaciones francesas empiezan a reaccionar y poner barreras de entrada a los vinos extranjeros. Los principales problemas planteados hoy día son:

- Distinción entre fabricación “artesanal” y “tecnológica” que incluye productos químicos.
- Utilización de tarifas aduaneros.
- Nuevas leyes europeas para promover más el vino europeo.
- Interdicción de parte de la Corta Europea de Juicio de embotellar un vino fuera de su país de producción (Drago 2000).

6. El Estatuto de la Inversión Extranjera

El Estatuto de Inversión Extranjera (D.L. 600) existe desde 1974 y se ha convertido en la principal normativa para la entrada de capitales extranjeros. De acuerdo a este estatuto, el inversionista tiene que firmar un contrato de inversión con el Estado de Chile. Chile ha firmado Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones con 38 países, lo que contribuyó a un ambiente favorable para las inversiones extranjeras. El Comité de Inversión Extranjera, persona jurídica de derecho público, es el único organismo que puede aceptar el ingreso de capitales del exterior acogidos al DL 600 y establecer los términos y condiciones en los respectivos contratos (Fundación Chile 2001).

2.1.5. RECIENTE EVOLUCIÓN DEL SECTOR VITIVINÍCOLA EN CHILE

1. Evolución de las superficies vitivinícolas chilenas

Como se observa en los cuadros n°14 y 15, a nivel nacional, el viñedo destinado a la producción de vinos era de 103.876 ha en 2000, localizado

mayoritariamente entre las Regiones IV y VIII, incluida la Región Metropolitana. (SAG 2000)

Cuadro n°14: Catastro Nacional de Vides Viníferas (ha) – Noviembre de 2001:

Regiones	Vid de Vinificación	Vid de Vinificación	Total
	Blancas	Tintas	
COQUIMBO	217	1.587	1.804
VALPARAISO	2.704	2.078	4.782
LIB.BDO. O'HIGGINS	3.511	25.530	29.041
DEL MAULE	10.505	34.545	45.050
DEL BIO BIO	6.845	6.899	13.744
ARAUCANIA	5		5
METROPOLITANA	1.730	7.720	9.450
Total Nacional	25.517	78.359	103.876

Fuente: SAG, 2000

Cuadro n°15: Zonificación Vitícola o denominación de origen para los vinos que se produzcan en el país (SAG, 1996):

Región vitivinícola	Subregión	Zona	Área
Región de Atacama	Valle de Copiapó		
	Valle de Huasco		
Región de Coquimbo	Valle del Elqui		Vicuña Paiguano
	Valle de Limari		Ovalle Monte Patria Punitaqui Rio Hurtado
	Valle de Choapa		Salamanca Illapel
Región del Aconcagua	Valle del Aconcagua		Panquehue
	Valle de Casablanca		
Región del Valle Central	Valle del Maipo		Santiago (Peñalón, La Florida) Pirque

			Puente alto Buin (Paine, San Bernardo) Isla de Maipo Talagante (Penaflo, El Monte) Melipilla
	Valle del Rapel	Valle de Cachapoal	Rancagua Requinoa Rengo Peumo
		Valle de Colchagua	San Fernando Chimbarongo Nancagua Santa Cruz Palmilla Peralillo
	Valle del Curico	Valle de Teno	Rauco Romeral
		Valle del Lontu�	Molina Sagrada familia
	Valle del Maule	Valle del Claro	Talca Pencahue San Clemente
		Valle Loncomilla	San Javier Villa Alegre Parral Linares
		Valle Tutuven	Cauquenes
Región del Sur	Valle del Itata		Chillan Quillón Portezuelo Coclemu
	Valle del Bio Bio		Yumbel Mulchén

Fuente: SAG, 1996

En el cuadro n   16 se puede apreciar la evolución de las superficies del viñedo chileno con destino a la producción de vino, de uva de mesa y de pisco entre el año 1985 y el año 1998.

Cuadro n°16: Evolución de la superficie de las viñas chilenas con destino a la producción de vino, de uva de mesa y de Pisco, entre 1985 y 1998 (hectáreas):

Año	Uva de vinificación	Uva de mesa	Uva con destino a la producción de Pisco	Total
1985	67132	34841	5875	107848
1986	67050	36723	5980	109753
1987	66924	39261	6050	112235
1988	66770	44700	6204	117674
1989	66120	46160	6206	118486
1990	65202	48218	6206	119626
1991	64850	47900	7840	120590
1992	63106	49840	7744	120690
1993	53093	49333	9084	111513
1994	55146	49305	9202	113653
1995	54393	49803	9385	113581
1996	56003	50434	9725	116163
1997	63550	49641	10009	123200
1998	75388	50200	10187	135775

Fuente: SAG, 1999

2. El mercado interno del vino

En esta última década se produjo una gradual disminución en el consumo por habitante y un progresivo reemplazo del vino por otros productos como cerveza, jugos o bebidas gaseosas. Actualmente, el consumo per cápita se estima en 17 litros al año (casi la mitad del nivel existente a fines de los años 70). Eso resulta del fuerte aumento del precio del vino en comparación con lo de la cerveza o otras bebidas competitivas. Es importante señalar que los vinos corrientes dominan altamente en el mercado interno (88% del consumo nacional). Entonces, la disminución de consumo afecta esencialmente a este tipo de vinos (Bordeu op.cit.).

3. Evolución de las exportaciones

En estos últimos años, la industria vitivinícola chilena ha experimentado un crecimiento espectacular. Aumentó sus exportaciones de 430.500 hectólitros en 1990 a 2.647.499 hectólitros en 2000 (SAG, 2000). Eso resultó de un aumento de los volúmenes transados pero también de un aumento en el precio promedio de los vinos exportados. (Costa op.cit.).

Según lo informado por CHILEVID, las exportaciones totales de vino chileno durante los primeros siete meses del año 2000 alcanzaron un aumento de 20,34% al registrar retornos por US \$ 313,49 millones en comparación al mismo periodo de 1999.

Cuadro n°17: Exportaciones de Vinos por Región de Destino (Miles de Litros) 1997

	Embotellado	Granel
Norteamérica	54 760	37 650
Europa	53 379	30 824
Sudamérica	13 760	363
Asia	9 171	2 414
Otros destinos	4 308	1 220
Total	135 378	72 471

Fuente: Fundación Chile, 2001

En el 2000, como se ve en el cuadro n°18, el conjunto de Europa muestra un crecimiento de 17,18%. América del Norte sigue su tendencia al alza, lo mismo que Asia (32,27%) y América del sur (31,74%).(CHILEVID 2001).

Cuadro n°18: Distribución Porcentual, según mercado de destino de las exportaciones de vino chileno en los años 1980,1990,1995,1996,1997,1998,1999 y 2000 (% en Volumen).

MERCADO	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000
LATINOAMERICA	88%	70%	37%	23%	15%	12%	10%	11%	11%
EE.UU., CANADA Y MEXICO	10%	27%	44%	39%	43%	43%	34%	31%	33%
EUROPA	2%	3%	17%	31%	34%	39%	41%	52%	48%
ASIA	S.I.	S.I.	S.I.	3%	3%	5%	14%	5%	6%
OTROS	0%	0%	2%	4%	5%	1%	1%	1%	2%
TOTAL	100%								

S.I.: sin información

Fuente: CHIL.EVID, 2001

En el siguiente cuadro aparece un balance (Viñas de Chile 2001) de las exportaciones de vino embotellado desde Chile entre Enero y Agosto del 2001:

Cuadro n°19: Balance de las exportaciones de vino embotellado desde Chile (Enero-Agosto del 2001):

	Litros	US\$ FOB
Reino Unido	28.559.646	74.173.069
EEUU	32.715.226	80.452.144
Alemania	6.138.481	18.023.938
Canadá	6.053.125	16.941.395
Japón	5.813.148	16.992.153
Dinamarca	4.552.230	12.505.825
Irlanda	4.340.612	12.723.668
Suecia	3.515.907	8.528.178
Holanda	4.403.077	11.377.237
Noruega	1.606.143	4.208.123
Francia	870.552	5.475.564
Rusia	525.596	1.730.736
España	403.344	1.321.370
Italia	287.387	905.838

Fuente: Viñas de Chile. 2001

4. Evaluación de la producción de vino en 2001

Las exportaciones del año 2000 se preveían en 640 millones de dólares pero esta proyección no fue alcanzada. (Izquierdo 2000).

La desaceleración de las exportaciones se explica por el aumento de la producción mundial y la baja de precios. Todavía persiste esta desaceleración y la caída de las exportaciones de vino chileno, acorde a la producción general y según el tipo de vino; los vinos corrientes siendo más afectados que los vinos de alta calidad.

Esta apreciación corresponde a los datos del sitio Internet Chilevinos (Jaime Izquierdo, economista) y se puede constatar que no corresponde siempre a los datos entregados por Viñas de Chile, por ejemplo. En la industria del vino chileno, a parte de los organismos estatales, es muy difícil tener datos fiables y coherentes.

2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE UN SECTOR SEGÚN LOS MÉTODOS DE PORTER Y DEL IMC

Suarez y Vergara (1996), en su libro "Competitividad: el gran desafío de las empresas chilenas" (1996) explican que "ser competitivo es ser capaz de emplear los recursos de un país, en especial la fuerza de trabajo, de modo tal de incrementar el nivel de ingresos reales a través de la especialización y el comercio a nivel internacional".

Los principales factores que afectan la competitividad de un país son: las políticas macroeconómicas, tipo de cambio, tasa de interés, costo de Mano de Obra, la ciencia y tecnología (I&D), las prácticas empresariales, la educación y capacitación, la formación de capital, la institucionalidad y el marco

regulatorio, y las políticas de integración a los mercados internacionales (Suarez y Vergara 1996).

2.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS DE PORTER A APLICAR

Porter analiza el nivel de competitividad según tres niveles: nivel país, nivel sector industrial, nivel de la empresa.

1. El Diamante de Porter (1992), nivel país

Según Porter (92), las empresas adquieren y mantienen ventajas competitivas sobre los mercados internacionales vía el mejoramiento e innovación. Se trata de procesos dinámicos y continuos que exigen participación e inversiones permanentes, tanto como para percibir las oportunidades, como para aprovecharlas.

Porter identifica cuatro factores determinantes principales de la ventaja competitiva de un país que determinan las fuerzas, estimulaciones y capacidades de las empresas para innovar o mejorarse:

a) La estrategia de las empresas, estructura y rivalidad

Eso incluye las condiciones nacionales que ordenan la creación, la organización y la administración de las empresas y la naturaleza de la competitividad interna.

b) Las condiciones de los factores de producción

Se trata de los factores necesarios para poder ser competitivo en un sector industrial: recursos humanos (calificación, costo), recursos físicos (tierra, clima, situación geográfica), recursos en conocimiento (creación y difusión de

ciencias y técnicas), recursos en capital (estructura y costo, facilidad de acceso) e infraestructuras (transporte, comunicación, servicios de salud, culturales, o alojamiento).

c) Condiciones de la demanda

Son también importantes en la formación de la competitividad industrial de un país. Las características más importantes son:

- **la composición de la demanda:** estructura de la demanda por sector, sofisticación, anticipación o no de la demanda externa. En efecto, un país será competitivo en un sector donde la demanda interna será importante y de calidad.
- **La importancia de la demanda interna y su evolución:** Si una gran demanda interna permite obtener ventajas en términos de economía de escala, una pequeña demanda interna puede también llevar al éxito en el sentido que incita a las empresas a explorar nuevos mercados externos.
- **La internacionalización de la demanda:** la demanda de productos de un país extranjero se puede traducir por una internacionalización de sus productos y servicios, especialmente a través de sus filiales internacionales.

d) Las Industrias relacionadas y soportantes

Corresponden al conjunto de los sectores que comparten tecnologías, materias primas, canales de distribución, clientes o actividades comunes; o también que proveen productos complementarios. Los que son reconocidos a escala mundial, pueden proveer a un país fuentes de tecnología e ideas, indicándole sus competidores potenciales. Eso puede constituir una ventaja frente a la competitividad internacional.

e) Otras variables del sistema

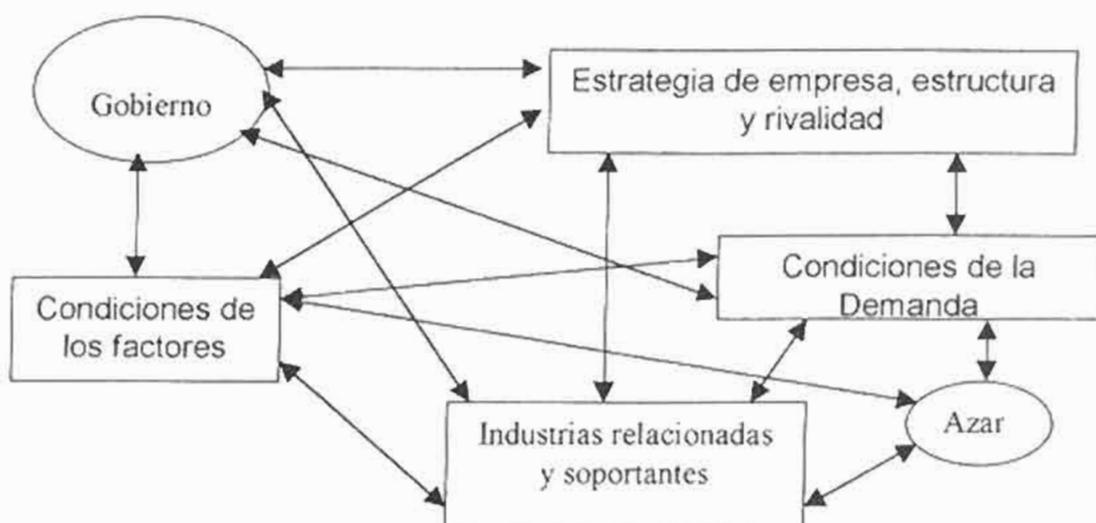
- **El Azar:** esta variable escapa el control de las empresas y del gobierno. Por azar se entiende las invenciones, el mejoramiento de las tecnologías de

base, las guerras, los eventos políticos externos, la tasa de interés o de cambio entre otros. Es el origen de rupturas que pueden resultar en cambios importantes en la posición competitiva.

- **El Gobierno:** Por el rol del gobierno se entienden reglamentaciones, políticas monetarias, educación, investigación y subvenciones. El gobierno tiene el rol de catalizador y tiene que promover el desarrollo de las empresas, ayudándolas a ser más ambiciosas y a llegar a niveles competitivos más altos.

Todos estos factores son independientes, y constituyen el contexto en el cual las empresas de un país crecen y compiten. La figura 1 muestra la representación del Diamante de Porter.

FIGURA 1. Diamante de Porter



Fuente: Competitividad: el gran desafío de las empresas chilenas. Suarez, 1996

No siempre es necesario tener ventajas en cada una de estas variables para tener una ventaja competitiva en industrias sencillas, de baja tecnología. Sin embargo, la ventaja competitiva de una empresa resulta raramente de un solo factor, pero en general, de la combinación de varios factores sinérgicos.

2. Las cinco fuerzas competitivas de Porter, nivel del sector industrial

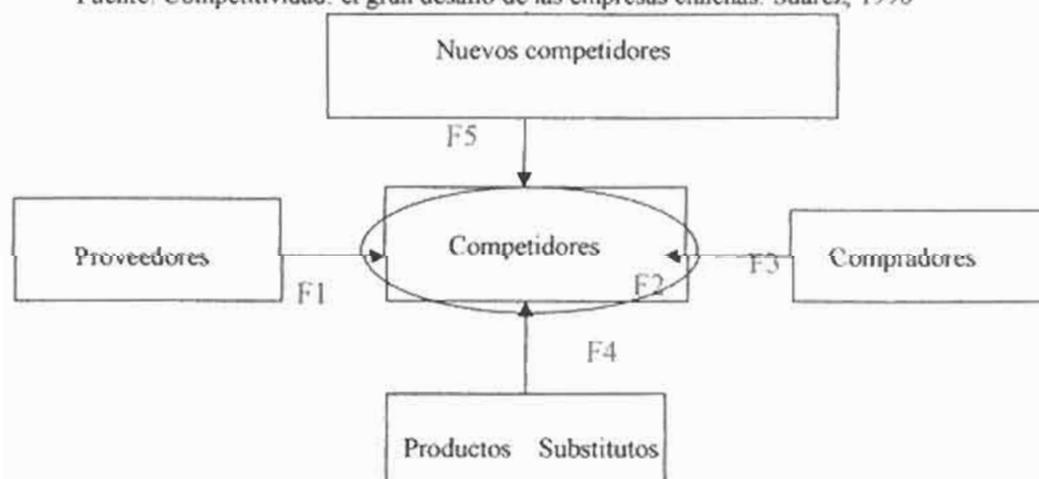
Al nivel del sector industrial, Porter considera que existen cinco fuerzas competitivas que interactúan entre ellas. Esta teoría explica que la atracción que tiene un sector industrial y el potencial competitivo de sus actores es determinado por cinco fuerzas competitivas:

- i. El poder de negociación de los proveedores
- ii. La intensidad de la rivalidad entre los competidores
- iii. El poder de negociación de los compradores
- iv. La presión de productos o servicios sustitutos
- v. La amenaza de ingreso de nuevos competidores

La combinación e intensidad de estas cinco fuerzas determinan la intensidad de la competencia rentable de una industria y refleja el hecho de que la competencia en un sector va más allá de los simples competidores. En la figura 2 se puede observar el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

FIGURA 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Competitividad: el gran desafío de las empresas chilenas. Suarez, 1996



3. Las estrategias genéricas de Porter, nivel de la empresa

Al nivel de la empresa, Porter (1984) dice que una empresa tiene tres estrategias genéricas para competir:

- 1) *Liderazgo general en costos*: la reducción de costos se puede hacer en cada etapa de la producción y de la comercialización de un producto. Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial. Además, tiene más defensa contra la rivalidad entre competidores, y contra los compradores y proveedores poderosos. En fin, una posición de costo bajo coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos.
- 2) *Diferenciación*: Significa vender al comprador un producto que el ha de considerar como único, y superior a los otros, al nivel de uno o varios de sus atributos. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en servicio al cliente, cadena de distribuidores, entre otros. Es una estrategia que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas.
- 3) *Enfoque o alta segmentación*: Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. La estrategia del enfoque está construida para servir a un objetivo en particular. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos. Tiene también defensas contra cada una de las fuerzas competitivas.

Cada una de estas estrategias conduce a un aumento de la productividad.

2.2.2. EL MODELO DE COMPETITIVIDAD DE INFORME MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD (IMC)

Este modelo fue creado por el World Economic Forum de Suiza. El Modelo del IMC considere ocho factores de competitividad al nivel del país:

- 1) El vigor de la Economía
- 2) La internacionalización
- 3) El gobierno
- 4) Las finanzas
- 5) La infraestructura
- 6) La gestión empresarial
- 7) La ciencia y tecnología
- 8) Los Recursos Humanos

Estos ocho factores determinan el potencial competitivo de un país. A partir de esta información, el IMC elabora una clasificación de competitividad por país en el cual aparece Chile desde 1993.

En este trabajo, será estudiada la competitividad de los vinos chilenos, utilizando los métodos de Porter y del IMC, que corresponden a los métodos más utilizados y conocidos.

CAPITULO II: MATERIAL Y METODOLOGÍA

De acuerdo a Hernández (1991), se ha definido que la presente investigación es de tipo exploratoria con algunos elementos descriptivos. En cuanto a su diseño, se ha seleccionado un estudio no experimental, transaccional descriptivo.

El material que se utiliza en la elaboración del análisis, corresponde a informaciones de diversas fuentes secundarias como se ha mencionado en la revisión bibliográfica.

La metodología del trabajo de tesis se basa en una adecuada recopilación bibliográfica y análisis documental. Se apoya tanto en datos cualitativos (informes, estrategias de empresas, entre otros) como en datos cuantitativos (estadísticas, el catastro vitivinícola del SAG, entre otros) para conseguir destacar los ejes principales que Chile deberá seguir los próximos años para enfrentar los problemas y conservar su posición ventajosa en el mercado mundial del vino.

Esto lleva a realizar un número importante de preguntas para dilucidar su estrategia actual y futura, para un ámbito altamente competitivo y un importante desarrollo de la oferta:

- ¿Cuáles son las razones del éxito del vino chileno en el mercado mundial?
- ¿Cuáles son los factores y ventajas de los que dispone el país?
- ¿Cuál es la situación actual del sector vitivinícola en el mundo?
- ¿Cuál es la situación del sector vitivinícola en Chile?
- ¿Tienen los productores chilenos el mismo nivel tecnológico que los

productores del “viejo mundo”?

¿Qué tipo de problemas podría enfrentar la industria vitivinícola chilena en los próximos años?

¿Con qué estrategia debería enfrentar estos problemas para conservar el rango que ganó a nivel mundial y para abrirse a nuevos mercados?

Para contestar a estas preguntas, el trabajo se divide en tres partes:

◆ **Primero: Analizar las razones del éxito del vino chileno y problemas actuales**

- Descripción de los puntos fuertes de la vitivinicultura chilena
- Enumeración de los actuales problemas de la vitivinicultura chilena
- Análisis de la estrategia seguida por algunos productores de vino chileno

◆ **Segundo: Análisis de la competitividad del sector vitivinícola chileno**

- Análisis general de la industria
- Análisis FODA
- Análisis de la competitividad de los vinos chilenos (Porter e IMC)
- Análisis de las estrategias de algunas grandes empresas productoras de vino chileno

◆ **Tercero: Proyecciones futuras**

- Enfrentar futuros escenarios
- Estrategias para reforzar su posición en el mercado mundial
- Estrategias para desarrollar nuevos mercados
- Análisis de las distintas inversiones
- Análisis de la evolución de las leyes
- Desafíos y oportunidades en distintos mercados extranjero

Este trabajo se puede realizar con el aporte de distintos métodos:

- ◆ Utilización de las opiniones de algunos grandes productores de vino chileno en lo que se refiere a la situación del sector vitivinícola chileno hoy día, y a la visión que ellos tienen en cuanto a su futuro y a las posibles estrategias a desarrollar para conservar y mejorar la posición a nivel mundial que tiene este sector.
- ◆ Utilización de algunas fuentes de información de organismos franceses, especializados en el vino.
- ◆ Encuestas a los productores de vino para conocer la opinión que tienen del futuro del sector vitivinícola chileno
- ◆ Visitas a productores nacionales
- ◆ Visita de las viñas en la "Ruta del Vino"

CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. RAZONES DEL ÉXITO

Chile es hoy en día reconocido como un país productor de buen vino. En la primera parte de este trabajo, se ha hecho una descripción del sector vitivinícola chileno, tanto al nivel de su organización, de los tipos de vinos producidos que de la geografía del país. En esta parte se efectúa un balance de las ventajas con las que cuenta Chile para producir un buen vino, y también para venderlo a través del mundo, compitiendo con los más grandes productores.

4.1.1. VENTAJAS COMPARATIVAS DE CHILE

1. El clima

- La vid es una planta que se puede adaptar a varios tipos de superficies. Sin embargo, para producir un vino fino, es mucho más difícil encontrar un clima adecuado. Chile esta entre los países que cuentan con este clima.
- El clima requerido para producir vinos finos es mediterráneo y se caracteriza por inviernos fríos y lluviosos, y veranos secos y relativamente calurosos. Entonces, para producir vinos finos, se necesita un clima moderado, no demasiado caluroso y sin exceso de humedad o lluvias de verano para favorecer el crecimiento de la planta, el periodo de desarrollo y maduración de la uva. (Fundación Chile 2001).

- Por ser en el hemisferio Sur, los cultivos de Chile son de contra estación (Fundación Chile 2001).
- En la mayoría de las regiones, las heladas de invierno o de primavera no existen.
- Buena infraestructura de riego: Chile cuenta con una extensa área regada y con un gran potencial para incrementar, utilizando la acumulación de nieve en la Cordillera de los Andes (Fundación Chile 2001).

A nivel mundial, la disponibilidad de climas adecuados para producir vinos finos es bastante escasa. Eso constituye la principal ventaja comparativa natural de Chile para producir vinos finos (Bordeu op.cit.).

2. La topografía y los suelos

Chile dispone de muchas superficies que tienen buen suelo para el desarrollo de la vid. En Chile, los rendimientos son altos, debido a las buenas condiciones climáticas, del suelo y la disponibilidad de agua (Bordeu op.cit.)

3. Las condiciones fitosanitarias

Chile posee al Este la Cordillera de los Andes, al Oeste el Océano Pacífico y zonas desérticas al Norte. Desde un punto de vista fitosanitario, Chile tiene las características de una isla. Sin embargo, la presencia del hombre no excluye la llegada de enfermedades o plagas.

La principal ventaja, a nivel fitosanitaria que tiene Chile, es la ausencia de la filoxera, plaga que aniquiló las viñas europeas a fines del siglo pasado (Bordeu op.cit.)

Chile ha implementado desde hace muchos años, políticas y servicios

públicos eficaces para la protección sanitaria de su territorio: El Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) efectúa permanentes controles fitosanitarios.

De todos estos factores, resulta que los rendimientos en Chile representan, a calidad igual, el doble de los de Europa. En efecto, los suelos son “nuevos” en comparación con Europa, la mayoría de las viñas son irrigadas, las condiciones climáticas son muy favorables a la fertilidad de las yemas y a la madurez de las uvas (Boubals 1996).

4.1.2. VENTAJAS COMPARATIVAS ADQUIRIDAS

1. Las Variedades

Chile dispone de una gran diversidad de variedades finas, dado a las importaciones de vides francesas. Además, éstas variedades finas corresponden a las mejores cotizadas a nivel internacional. El clima tiene también un rol importante, porque es ideal para variedades finas tales que Cabernet Sauvignon, Sauvignon Blanc o Chardonnay (Bordeu op.cit.) Dentro de las cepas finas que se cultivan en Chile se encuentran también entre otros el Merlot, Carmenere, Syrah, Pinot Noir y Malbec para los vinos tintos, y el Semillon, Riesling o Gewurztraminer para los blancos.

2. Los costos de producción

Estos constituyen también una ventaja, porque representan casi la mitad de los costos de producción de California y de Australia. El origen de los bajos costos de producción viene del costo de la uva (1/2 del costo de la uva en California y 1/3 de la uva australiana). También viene del bajo costo de entrada de los productos fitosanitarios (50% en comparación con Australia y California). Gracias a eso, Chile disfruta de una rentabilidad (15%) más alta que

sus principales competidores (California 8% y Australia 6%). (Revue Vinicole Internationale 2000).

El costo del vino, se deduce del costo de producir la uva, más el costo de vinificación, o sea el conjunto de operaciones e insumos que sirven para transformar la uva en vino.

Dentro de los costos de producción existen también los costos de mano de obra, esta ha sido una ventaja comparativa muy importante durante los años de aumento de exportación de vino. En efecto, los principales competidores de Chile son países desarrollados con costos de mano de obra más altos. Sin embargo, existen también competidores de Chile que tienen costos de mano de obra más bajos, como los países de Europa Oriental (Bordeu op.cit.).

Aunque el precio del suelo chileno aumentó estos últimos años, este cambia mucho según las distintas regiones vitivinícolas, pero es aún inferior al precio encontrado en otros países del mundo.

3. Estructura del sector agrícola

En comparación con Europa, Chile posee empresas agrícolas de tamaño mucho más importante. Entonces tiene mayor capacidad a adoptar nuevas tecnologías, permitiendo un mejor control del proceso, generando economías de escala y reduciendo sus costos de producción. (Bordeu op.cit.)

4. Tamaño de la empresas elaboradoras-exportadoras

En Chile el 60% del vino que se exporta es producido por un grupo muy reducido de grandes empresas tales que Concha y Toro, San Pedro, Santa Emiliana, Carmen, Santa Carolina y Santa Rita. Estas empresas representan un 75% del mercado nacional.

Esta organización del sector permitió una adaptación de manera rápida a

las nuevas tecnologías. Además, el gran tamaño de las empresas les permitió tener más poder al nivel internacional y llamar la atención de empresas extranjeras para asociarse.

La gran cantidad de exportadores chilenos, ha permitido conservar bajos precios de venta (US\$ 1,94 por litro en 2001). Chile está conciente que si aumenta sus precios, otros competidores tales como Rumania o Bulgaria estarían ahí para reemplazarlo.(El Mercurio 2001)

Además, todas las grandes empresas saben que el futuro del vino chileno está en la promoción de la imagen país, lo que aún los más grandes productores no desarrollan suficientemente todavía.

La falta de organización de los agentes económicos involucrados, refleja un gran problema existente en el sector vitivinícola chileno. En efecto, las asociaciones de productores o de exportadores siempre han tenido una importancia secundaria y ha existido siempre una competencia entre éstas, lo que se traduce en una desorganización del sector, no ayudando a promover la imagen país en el exterior (Bordeu 1995).

5. Inversiones

El marco legal de Chile, tiene reglas claras y permanentes basadas en la no-discriminación, neutralidad, transparencia, y tratamiento nacional de la inversión extranjera. Sumado, a un ambiente económico y social favorable, ha resultado en un flujo importante de inversión extranjera en el país, de más de 65 países. Además de el bajo precio de las tierras, la ausencia de filoxera y mildiu son otros factores que favorecen esta inversión que individualmente, o asociados a capitales chilenos, se orientaron hacia los excelentes vinos chilenos. La inversión extranjera en la vitivinicultura chilena alcanzó a US \$ 114,1 millones en el periodo 1974-2000. Sin embargo, la mayoría de las inversiones realizadas corresponden más a inversiones nacionales, o empresas chilenas asociadas con extranjeros. Sin embargo, el monto de capitales extranjeros

invertidos en este sector, es al final secundario. No obstante, existen varias experiencias de inversión extranjera, a saber:

El primer inversionista que llegó a Chile fue el español Miguel Torres que en 1979 inició el proyecto con la adquisición de 100 hectáreas en la zona vitivinícola de Curico. Hoy en día, posee viñas e inversiones no solamente en Chile sino también en el Reino Unido, Estados Unidos y su casa matriz en el Penedés (España). La empresa Miguel Torres, estaba esperando invertir en el año 2000 alrededor de US \$ 2 millones principalmente en maquinaria, cubas de acero inoxidable y barricas, tanto de roble francés como americano (SAG 2000).

La empresa A/S Rederiet Odfjell (Noruega), compró terrenos en Padre Hurtado (300 hectáreas) con el objetivo inicial del cultivo de frutales, de estas, dedicó 100 hectáreas al cultivo de la vid (SAG 2000)

Además, las reformas económicas implementadas en Chile a mediados de la década de los ' 70, dieron pie a una mayor apertura económica y exigieron de parte de todos los sectores de la economía una mayor competitividad para lograr exitosamente una inserción en los mercados globales. Los resultados se manifestaron en un salto tecnológico importante en la actividad agrícola, y una creciente orientación hacia la exportación de productos en los que existen ventajas comparativas. (Fundación Chile 2001).

Los aspectos que han incentivado la inversión en Chile son (Fundación Chile 2001):

- 1) "Gobierno democrático con una gran estabilidad política.
- 2) Sistema legal estable con leyes claras y no discriminatorias. Tradición de respeto a la ley.
- 3) Economía de libre mercado, desregulada y competitiva.
- 4) Garantía constitucional a la inversión extranjera.
- 5) Economía muy abierta, con bajos aranceles y sin barreras para-arancelarias.
- 6) Perspectivas económicas favorables.

- 7) Puerta de entrada a otros mercados latinoamericanos, especialmente a los del MERCOSUR.
- 8) Fuerza de trabajo calificada y excelentes profesionales.
- 9) Mercado de capitales desarrollado.
- 10) Sector público honesto y con procedimientos claros.”

Por las razones mencionadas, inversionistas de varias partes del mundo llegaron a Chile:

Inversión Francesa

La primera inversión francesa en Chile fue en 1988 cuando la Viña Los Vascos (Valle de Rapel) se asoció con la Sociedad Domaines Barons de Rothschild (Chateau Lafite).

A partir de esta fecha, otros diez inversionistas llegaron a Chile, trayendo nuevas tecnologías y otras formas de trabajar. ((Cf. Anexo 3, n ° 1) (Revue Vinicole internationale 1998)).

Inversión Norteamericana

Al menos seis empresas norteamericanas invirtieron en Chile estos últimos años. Trajeron nuevas tecnologías pero también una visión de la producción del vino distinta a la de los países del viejo mundo. Algunos inversionistas comenzaron con producciones de vinos espumantes y vinos tranquilos ((Revue vinicole internationale 1998) (Cf. Anexo 1, n°2)).

Inversión Chilena en Argentina

Desde el comienzo de los años 80, varias empresas invirtieron en

distintas partes de Chile y también de Argentina. (Cf. Anexo 1, n° 3).

El interés de estas inversiones, reside en su aporte a la distribución del vino chileno en los mercados de destino. Generalmente, los inversionistas extranjeros benefician a un nombre o un canal de comercialización en mercados europeos o norteamericanos (ejemplo: Rotschild, Grand Marnier de Francia; Miguel Torres de España).

Para las empresas de tamaño medio, que producen vinos de buena calidad pero que tienen dificultades para comercializarlo en el extranjero, asociarse con extranjeros, permite tener un socio en la distribución del vino en el mercado de destino. Esto, le permite enfrentar los problemas que tienen para exportar, tales como el desconocimiento de los mercados o la falta de capacidad financiera.

Con respecto a la innovación tecnológica, el aporte de la inversión extranjera, no es tan significativo como se pudiese pensar. En efecto, los cambios más importantes se realizaron por el aporte de chilenos que aprendieron otras técnicas en el extranjero, o también gracias al desarrollo de la investigación nacional. El español Miguel Torres, también tuvo un rol muy importante porque fue el primero que implementó grandes cambios tecnológicos. Su éxito sirvió de ejemplo para otras empresas que incitaron a seguir el mismo paso. (Bordeu op.cit.).

6. Contribución de las Instituciones públicas, universidades y centros de investigación

PROCHILE

La promoción del vino chileno en el extranjero es, en comparación con la de Francia o Italia de menor importancia. Sin embargo, PROCHILE ha orientado mayores recursos para promover de manera más potente el vino

chileno en los mercados extranjeros. En 1995, PROCHILE hizo un aporte de cerca de US \$ 600 000 con este objetivo.

PROCHILE actúa de distintas formas tales como:

- Organizar la asistencia de las viñas chilenas a Ferias Internacionales.
- Facilitar la realización de degustaciones y reuniones a través de las oficinas comerciales.
- Contribuir a la organización de “Chile Vid”, Asociación de Productores y Exportadores de Vinos Finos.
- Esfuerzos para organizar y establecer un sistema de control de calidad que garantice una calidad mínima del vino exportado.

El Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)

El SAG es el organismo que controla todos los aspectos técnicos relacionados con la potabilidad, composición y calidad del vino a través de laboratorios oficiales. Esta también encargado de entregar los certificados de análisis. (SAG 2000).

El SAG tuvo un rol positivo en la imagen del vino Chileno. En efecto, el SAG es responsable de la aplicación de la ley de alcoholes, que está de acuerdo con casi todas las normas de la OIV (Office International de la Vigne et du Vin), organismo intergubernamental que agrupa la gran mayoría de los países productores de vino, lo que da una mayor credibilidad a los exportadores chilenos.

También el SAG, influyó mucho sobre el desarrollo reciente de la vitivinicultura chilena, manejando las principales modificaciones de la ley de alcoholes.

Fundación Chile

Fundación Chile, también se dio cuenta del potencial que podía tener el vino fino de exportación, es por eso que desarrolló distintos programas para favorecer y mejorar la producción de vinos finos en Chile.

Primero desarrolló un programa cuyos objetivos eran:

- Asistencia técnica directa a productores de tamaño medio.
- Servicios de análisis.
- Control de calidad

El aporte fundamental que hizo Fundación Chile, a nivel de las exportaciones y de las tecnologías, fue el programa de viajes a Europa, Australia, California y Nueva Zelanda para técnicos y empresarios para que ellos aprendan a conocer más los gustos y estilos de vino en los mercados de destino, o en los países competidores y por supuesto para contribuir a la innovación tecnológica del sector.

Por otra parte, Fundación Chile está desarrollando un proyecto de elaboración de vino en el Sur de Chile (Sector de Confluencia), con el fin de aplicar técnicas vitícolas y ecológicas avanzadas y también de probar el cultivo de vides con este clima más frío que el de la zona central. Con esto, se pretende mostrar como se puede obtener vinos de alta calidad en una zona reputada para tener muy poca rentabilidad agrícola.(Fundación Chile 2001). En efecto, la buena calidad de una para no va directamente relacionada con la fertilidad del suelo, sino que a lo inverso, un suelo con baja cantidad de nutrientes y alta capacidad de escurrimiento puede ser rentable.

Universidades

Chile posee un sistema de formación muy similar a los de Europa. El sector de la investigación a nivel de universidades contribuyó a la resolución de

muchos problemas propios de Chile. Sin embargo, la cantidad de investigadores en el área es muy baja.

Desde los años 60, la Pontificia Universidad Católica ha tenido una importante participación en el sector de la investigación. En efecto, participó en el desarrollo y en el establecimiento de un sistema de control de calidad y prestó servicios de análisis, de donde se desprende también la Universidad Católica del Maule.

7. Otras razones

Las mayores áreas productoras tienen un acceso fácil y próximo a puertos de embarque y disponen de una infraestructura de transporte bien desarrollada.

La actividad agrícola y agroindustrial cuenta con trabajadores, técnicos y profesionales capacitados por tratarse de un sector con una larga tradición en el país.

Además, los acuerdos comerciales suscritos por Chile constituyen también una ventaja para las empresas exportadoras establecidas en el país. (Fundación Chile 2001)

4.1.3. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO

1. Entorno político

Chile conoció profundos cambios políticos estos últimos veinte años, que dieron la confianza de un país de una economía estable y abierta, de ambiente de tranquilidad; factores que contribuyeron al desarrollo de inversiones a largo plazo tales como nuevas plantaciones de viñas.

Por otra parte, el regreso de la democracia permitió a Chile acceder a los

mercados europeos y escandinavos y adquirir de nuevo una imagen de confianza ante los ojos del mundo.

2. Rol de las modas y revistas

Los mercados europeos o norteamericanos han sido marcados por algunas modas que siempre vivieron un tiempo limitado. El nacimiento de estas modas, tiene generalmente como origen las revistas que dedican durante un periodo limitado muchos artículos sobre el tema. Entonces, se puede preguntar si el éxito del vino chileno en el mundo no corresponde a una moda, con "vida limitada".

El vino chileno se hizo conocer participando en varias ferias y concursos. Pero al final, el éxito que tuvo durante los años de moda no se persiguió tanto. Entonces, eso plantea una pregunta que según Bordeu es: "O bien el vino chileno ha decaído, o bien otros países han mejorado, o los concursos no son en realidad imparciales".

Durante un tiempo, el vino chileno se benefició de muchas publicaciones de distintas partes. Eso correspondió a su periodo de éxito en el mercado norteamericano. Y fue así como todas las publicaciones especializadas lo pusieron como una de las mejores alternativa.

Sin embargo, como se sabe, una moda no es eterna. En consecuencia, no se puede hablar de una verdadera moda del vino chileno. Hoy día se puede constatar que las publicaciones que durante un tiempo, dedicaron muchos artículos sobre el vino chileno, dejaron de hacerlo, e incluso publicaron también artículos críticos.

3. Problemas en Europa

Dentro de las razones del éxito del vino chileno en el mercado

internacional existen las influencias de las coyunturas del mercado europeo. En efecto, Chile supo aprovechar los problemas que conocieron los proveedores europeos, donde hubo períodos con disminuciones de stock debido a las malas cosechas, lo que produjo una falta de disponibilidad de vino fino europeo. En ese momento, el vino chileno supo reconocer la existencia de un nicho y desarrollarlo, lo que lo hizo muy competitivo en este mercado. Sin embargo, ésta situación está revirtiéndose, hoy en día existe una gran oferta de vino europeo, y como el mercado está muy deprimido, en consecuencia el posicionamiento del vino chileno en este mercado se ha visto dificultado.

4.1.4. FACTORES QUE HAN LIMITADO LAS EXPORTACIONES DE VINO CHILENO

1. Distancia a los centros de consumo

Conciérne más las exportaciones hacia Europa, que constituye el mercado más atractivo. En Europa, el 80% de los vinos importados vienen de los países vecinos. Estos vinos tienen algunas ventajas que no tienen los vinos chilenos para venderse en Europa: un menor costo de transporte y la posibilidad de mantener stocks muy bajos.

2. Desconocimiento de Chile

Lamentablemente, el consumidor europeo o norteamericano tiene un conocimiento muy malo de Chile. Durante años, el país tuvo una imagen negativa asociada al gobierno militar. Además, como país de Suramérica, Chile era visto como un país tropical, con clima cálido o desértico y tenía la imagen de país subdesarrollado, con falta de seriedad en los negocios. (Bordeu op.cit.).

Entonces, Chile no tiene ningún posicionamiento en la mentalidad del

consumidor extranjero. Como los consumidores tienden a preferir productos cuyo origen es más conocido, una buena imagen de un país y sus productos minimiza las aprehensiones del consumidor respecto del origen de los artículos que encuentran y facilita sus decisiones de compra. Además, el consumidor sofisticado, inglés, alemán o estadounidense se fija mucho más en el origen del vino que en el precio.

Por esta razón el desconocimiento de Chile afectó negativamente la venta de vino en el mundo.

3. Denominaciones de origen

En Francia, cada vino está asociado a una zona de producción (Bordeos, Borgoña o Alsacia entre otros) más que a una marca, y tiene entonces la "Denominación de origen". Un vino que no tiene esta denominación es calificado de vino corriente.

Frente a esta situación, muchos vinos que se exportan a Europa llevan designaciones de origen geográfico para ser asociado por el consumidor a un vino con denominación de origen.

En mayo de 1995 se publicó un decreto del Ministerio de Agricultura chileno que estableció una zonificación vitícola del país. Este decreto necesita obviamente la aplicación de sistema de certificación y auditoria supervisado por el SAG.

Esta zonificación corresponde bien a las características de las denominaciones de origen que existen en Europa, lo que favorece las ventas de vinos chilenos allá.

Sin embargo, persistan todavía problemas con respecto a las marcas. En efecto, el decreto chileno ordena que sean indicados los lugares de origen (Valles) de los vinos, pero no el nombre de las empresas que lo producen. Entonces, las grandes empresas que tienen la capacidad de promover su marca a fuera del país, ven en este decreto una gran desventaja porque se ven reducidas

a ser asociadas con pequeñas empresas que van a producir en el mismo valle, pero quizás con normas de calidad menores. Al contrario, eso constituye una ventaja para las pequeñas empresas que normalmente no pueden invertir en su marca, y que con este decreto pueden adquirir un mayor conocimiento del conjunto de los vinos de su región. (Bordeu op.cit.).

4. Opiniones

Una de las dificultades mayores en el sector del vino en Chile es la dificultad que existe para tener informaciones coherentes y homogéneas. En efecto, las opiniones pueden ser totalmente divergentes según la asociación que se trata.

Opinión de Ramón Rada, economista (entrevista para Chilevinos, 2000)

Según Ramón Rada, las exportaciones chilenas conocen un cambio de situación desde algunos años. Varios especialistas de la industria vitivinícola, tanto Chilenos que extranjeros, constataron la misma cosa: las exportaciones chilenas han disminuido sistemáticamente en su penetración en los mercados externos, también ha disminuido sus precios promedios en los mercados extranjeros en forma constante de lo que se le ha llevado.

La penetración de los vinos chilenos en los mercados mundiales se ha visto afectado, producto de un fuerte descuido de la segunda fase exportadora.

Entonces, el modelo de empresa que constituyen las empresas vitivinícolas se ha agotado en su desarrollo, y si no cambia, las empresas tendrán el riesgo de perder más participación en el mercado mundial. Sin embargo, el vino chileno tiene un gran posicionamiento en los mercados mundiales y su imagen es sin duda la más reconocida en el mundo.

Opinión de Arturo Cousiño, director de mercado interno de la Asociación Viñas de Chile

Según Arturo Cousiño, la industria vitivinícola chilena se enfrenta actualmente con el desafío de desarrollo de mercados y consumidores para la gran cantidad de vino que se produce cada año. En efecto, en Chile no existe límites por la plantación de nuevas plantas, lo que lleva un eventual riesgo de sobreproducción.

Al contrario de la asociación CHILEVID que afirma que durante el primer semestre del año 2001, el retorno de las exportaciones creció sólo un 3,9%, Viñas de Chile muestra que las exportaciones de vino chileno crecieron en litros casi de un 20% y si bien el retorno es de un 3,8% superior a Junio, esa cifra debe corregirse por la devaluación del peso chileno. Entonces, según Arturo Cousiño, la industria vitivinícola chilena tendrá un ajuste y no una crisis: "el ajuste vendrá por el precio porque han salido más litros de vino, principalmente en forma de granel, lo que ha llevado el precio promedio a la baja."

En cuanto al comportamiento del mercado, respecto al precio del vino, Arturo Cousiño señala que todo depende de la demanda. Hoy se vende e importa mucho vino a granel. El precio internacional bajó desde los 70 centavos a cerca de 45 centavos el litro. Esa baja del precio de este vino ha sido más que compensada por el precio que tiene actualmente el dólar.

5. Problemas generales que debe enfrentar la vitivinicultura chilena (“Progres Agricole et Viticole” 1996)

Aunque las condiciones actuales de la vitivinicultura chilenas sean muy favorables, existen problemas a resolver:

El problema de la filoxera

Con el desarrollo de la irrigación con “gota a gota”, existe el riesgo de ver aparecer la enfermedad del filoxera con más facilidad. El sector vitivinícola chileno tiene que prepararse a una eventual llegada del filoxera en Chile, evitando la utilización de cualquiera planta con riesgo y usando las tecnologías apropiadas para disminuir el riesgo de contaminación (Boubals op.cit.)

La organización Interprofesional

El problema mayor que conoce la vitivinicultura chilena a nivel de los profesionales es la tendencia al individualismo. El sector necesita hoy día una gran asociación que agrupe los distintos grupos que existen y que compiten entre ellos.

Una vitivinicultura en libertad

En Chile no existen reglas que rigen la plantación de viñas. El productor tiene solamente que declarar cada año sus nuevas plantaciones al SAG. Entonces, no hay limite en la plantación de nuevos vides. Así, el rápido crecimiento de las plantaciones de vino en el país está generando una situación

de sobreoferta, que está afectando tanto el mercado interno como a las exportaciones.

6. Conclusión

En consecuencia, Chile posee varias ventajas comparativas, naturales y adquiridas que lo permiten producir vinos de una calidad mundialmente reconocida. Todos estas razones de éxito trajeron muchos inversionistas tanto de Europa como de Estados Unidos que vieron la oportunidad de desarrollar la plantación de nuevas vides, trayendo tecnologías avanzadas para Chile. Sin embargo queda clara la existencia de problemas que frenan los montos de las exportaciones y que Chile debe resolver, si quiere aumentar sus mercados y de esta misma manera sus ventas.

4.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DEL SECTOR VITIVINÍCOLA CHILENO

4.2.1. PRESENTACIÓN DE LA INDUSTRIA NACIONAL

La industria vitivinícola se caracteriza por una alta concentración, tanto en el mercado doméstico como de exportación. Las cuatro mayores viñas (Concha y Toro, San Pedro, Santa Rita y Santa Carolina) tienen una participación conjunta superior al 70% en el mercado doméstico y 52% en el total exportado. Concha y Toro es el líder en ventas tanto en el mercado doméstico como en el mercado extranjero. Es seguido por Santa Rita en el mercado local y por San Pedro en exportaciones. (Avila y Esquivel 2000).

4.2.2. ANÁLISIS F.O.D.A.

De acuerdo a un trabajo realizado por Avila y Esquivel en el año 2000 se puede elaborar un análisis FODA de la industria del vino chileno.

FORTALEZAS

- Óptimas condiciones naturales para la producción de vides de cepas nobles. Existen numerosos microclimas en donde se reúnen combinaciones de suelo, luz, temperatura y humedad para permitir la producción de uvas de calidad. (Costa op.cit.). Existen dos franjas en el mundo donde se producen vinos de óptima calidad (debido al clima y suelo) y Chile se encuentra en una de ellas.
- Aspecto fitosanitario positivo actual, salvo pocas excepciones, producto del aislamiento geográfico.
- Mejora y esfuerzos en las coberturas de los mercados extranjeros realizadas en los últimos años.

- Extensas plantaciones de vides de variedades finas, provenientes de cepas introducidas al país durante el siglo pasado; de plantas madres pre-filoxéricas, lo que es un patrimonio nacional, y en opinión de especialistas extranjeros sería un patrimonio de la humanidad. (Costa op.cit.)
- Precio de las tierras inferior al precio que se encuentra en los otros países.
- La tradición vitivinícola centenaria se refleja, tanto en un recurso humano calificado y con experiencia, tanto a nivel profesional, empresarial y laboral, como en experiencias históricas y culturales, que proyectan la imagen de “país vitivinícola”. (Costa op.cit.)
- Recientes avances en tecnología vitivinícola, modernización de equipos e instalaciones. Chile tiene un nivel similar al de países que han desarrollado más ampliamente un potencial productor y exportador de vinos finos.
- Ventaja en términos de costos de producción (casi la mitad de los costos de producción en California y en Australia). Eso es debido al bajo costo de la uva (50% del costo de la uva en California y 1/3 de la uva australiana), y también al bajo costo de las entradas y de los productos fitosanitarios (la mitad en comparación con Australia y California). Eso explica la alta rentabilidad (15%) del vino chileno en comparación con sus competidores (8% para California y 6% para Australia).
- Cepas adaptadas al mercado.
- Chile ha proyectado su imagen de estabilidad económica y política, que lo hace atractivo y confiable para inversiones vitivinícolas tanto nacionales como extranjeras.
- Mejoramiento del sistema financiero en la última década.
- La actitud de los empresarios y sus organizaciones que, trabajando junto al Estado, se han abocado al mejoramiento de la calidad de los vinos de exportación y su control, como también, perfeccionando la legislación

sobre “Denominación de Origen y tipificación de vinos”.

- Excelente relación calidad / precio en cada categoría de producto.
- Confianza de los clientes extranjeros en los exportadores chilenos.
- Gracias a la Cordillera de Los Andes, barrera natural del país, Chile es el único productor vitivinícola que no se ha visto afectado por el insecto Filoxera
- Los estudios realizados durante estos últimos años indican que el vino es beneficioso para la salud, lo que posibilita nuevos usos de este producto. (Avila y Esquivel op.cit.)

DEBILIDADES

- No existe una real estrategia para promover el vino chileno, en el país o en el mundo. Falta de publicidad, comunicación e inversión en marketing. La publicidad en la televisión concierne más a vinos de baja calidad. La coordinación entre los productores de vino es muy baja, lo que no favorece el desarrollo de una imagen del vino chileno en el mundo. Falta de cohesión entre los productores y los exportadores, esencialmente con respecto al transporte, la distribución y la promoción en los mercados de destino. Esto produce una cierta competencia entre los distintos productos chilenos exportados, o se traduce en una desventaja frente a competidores de otros países (Avila y Esquivel op.cit.)
- Falta de un control de la producción por parte del SAG.
- Existe una rivalidad muy fuerte entre las empresas chilenas productoras de vino.
- Poca información disponible, falta de datos básicos. Esto frena la elaboración de estrategias exitosas.
- Bajo dinamismo en investigación y desarrollo, con una inversión de US \$ 400 000 por año, es decir el 10% de lo que invierte Australia.
- Costo de las materias secas generalmente muy elevado.

- El vino chileno está demasiado asociado a la imagen de vino barato, lo que es muy difícil de cambiar en la mente del consumidor. En efecto, hay que hacer entender al consumidor que Chile puede producir vinos de alta calidad. Además, hoy en día, el consumidor extranjero sofisticado es más interesado por el origen del vino que por su bajo precio.
- Falta un mejoramiento en la organización del sector y en la gestión. Existe poca planificación y políticas a largo plazo, lo que se traduce por una inmadurez del sector.
- Los déficit en infraestructura son una de las principales limitaciones del sector vitivinícola chileno, puesto que la capacidad instalada estaría subdimensionada en relación a las producciones que se prevén en base a las nuevas plantaciones (El Mercurio 2001)

AMENAZAS

- Fuerte competencia en el mercado mundial del vino, lo cual afecta las exportaciones de vino chileno, principalmente de la competencia de los productores del Nuevo Mundo (Avila y Esquivel op.cit.).
- Llegada de enfermedades como el filoxera o el mildiu, con la importación de vides o por el tipo de riego utilizado.
- El riego por goteo podría hacer peligro al control de la filoxera hasta ahora.
- El volumen de las plantadas en el mundo implica un aumento importante de la oferta.

OPORTUNIDADES

- Desarrollo de estrategias de diferenciación nuevas y más creativas.
- Debido al creciente movimiento naturista, los viñedos orgánicos (sin utilización de productos químicos) abren el mercado del vino hacia

nuevos consumidores.

- Chile se está orientando y especializando (gracias al mejoramiento de sus tecnologías) hacia la producción de vinos de calidad, lo que constituye el segmento con más futuro de la industria del vino.
- Formación de una agrupación de productores de vino para promover juntos el vino chileno.
- Perfeccionamiento del sistema de gestión.
- La calidad de los vinos es muy homogénea de una valle a otra lo que podría por otro lado permitir desarrollar un imagen país.

4.2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL VINO CHILENO A NIVEL PAÍS

A través del sistema IMC y del Diamante de Porter se analizarán los factores que han favorecido el desarrollo exportador del sector.

1. Modelo de competitividad del IMC

Considerando los ocho factores del IMC se analizará la competitividad chilena al nivel del país.

Factores positivos

- **Vigor de la economía chilena:** constante crecimiento del PIB por habitante durante la última década, lo que se traduce en un crecimiento acelerado y sostenido del sector económico nacional. El ambiente de confianza favoreció la instalación de varias empresas. Por otra parte, la constante disminución de la tasa de inflación anual desde 1991 podría explicar una demanda interna saludable estos últimos años. Sin embargo, se debe precisar que la situación económica es un poco más difícil estos últimos años y que el

poder de compra de la población bajó sensiblemente.

- **Internacionalización:** Este factor es también muy importante en Chile. Como lo hemos visto anteriormente, Chile aumentó su presencia en los mercados extranjeros gracias a las alianzas estratégicas que supo hacer, favoreciendo el libre intercambio. Ese contexto favoreció la incursión internacional de los productores chilenos.
- **Las finanzas:** Después de la crisis de los años 80 (quiebra de varios bancos), el sector financiero chileno reencontró su solvencia gracias a la intervención del estado. Este es un factor importante porque incitó la iniciación de proyectos de expansión y la creación de nuevas empresas vitivinícolas por los empresarios del sector.
- **El gobierno:** Tuvo mucha importancia porque llevó el país a una economía de libre mercado a partir de la primera mitad de los años 70. Eso favoreció la competitividad de los productos chilenos. Sin embargo, no supo imponer una regulación del sector clara y no discriminatoria (Suárez y Vergara 1996)

Factores negativos

- **La Ciencia y la tecnología:** Estos sectores representan unas de las más grandes debilidades del sistema chileno. La organización y el modo de funcionamiento de la investigación en Chile tienen grandes insuficiencias, especialmente en lo que concierne la investigación fundamental. Éste sector ha sido la fuente de muchas discusiones estos últimos años. Los protagonistas del sector creen que se necesita un sistema nacional de innovación más fuerte y más dinámico, con una interacción más creativa entre las empresas, las universidades y los institutos de investigación para mejorar el conocimiento y también la calidad de la producción de vitis vinifera, como de vino.

Factores neutros

Entre estos factores se cuentan **la infraestructura y la gestión empresarial.**

La influencia de esos dos factores sobre la dinámica de las exportaciones del vino chileno es neutral (Bordeu op.cit.)

2. Diamante de competitividad de Porter

Según Porter, dos grandes factores son responsables de la competitividad actual del vino chileno:

1- Las condiciones de los factores de producción, o sea la situación geográfica privilegiada que tiene Chile para producir vino.

2- El Azar: El aumento de las exportaciones de vino chileno fue ayudado por un conjunto de eventos internacionales, lo que hace parte del azar.

Pero antes de volver a estos dos factores importantes, se analizarán algunos de los elementos que constituyen la ventaja nacional:

- **Demanda de vinos chilenos en el mercado interno**: No constituye una ventaja para la competitividad chilena. En efecto, el consumo interno tiene una baja importancia cuantitativa: el consumo medio era comprendido entre 15 y 17 litros por persona / año en Chile en 2001, mientras que en Francia es de casi 65 litros por persona / año. Además, este consumo tiene una baja sofisticación (consumo de vinos corrientes esencialmente). Entonces, la participación de la demanda por los consumidores chilenos es muy baja. Sin embargo, eso puede también ser considerado como una ventaja, porque incita a los productores chilenos a orientarse hacia la exportación. (Vulin op.cit.)
- **Las industrias relacionadas y soportantes**: Aquí también Chile tiene desventajas. Por ejemplo, Chile tiene que importar muchos equipamientos y materiales (equipos vinícolas de Francia y Portugal), lo que aumenta los costos. Además, los materiales fabricados en Chile son generalmente fabricados de manera monopolística, lo que no favorece la reducción de los precios de venta de tales productos. Por otra parte, el individualismo chileno se traduce por una baja asociatividad de los protagonistas del sector vitivinícola chileno (Vulin op.cit.).

- **Estrategia de las empresas, estructura y rivalidad:**

En lo que se refiere a *estrategias de las empresas y considerando el planteamiento de M. Porter (1980)*, se debe indicar que existen tres **estrategias genéricas** de éxito potencial: el liderazgo general en costo, la diferenciación y la focalización. Durante años, la gran mayoría de los productores chilenos eligieron la estrategia de diferenciación amplia, lo que les permitió posicionarse sobre los mercados extranjeros con la imagen de un vino con una muy buena relación calidad/precio.

La incorporación de nuevos competidores tales como Sudáfrica, Australia, Bulgaria o Hungría, han permitido mostrar una brecha entre el costo y la diferenciación, tanto así que estos espacios pueden llevar a la confusión a los consumidores y su cercanía es cada vez menos atractiva. Hoy en día, las empresas ven la necesidad de auscultar y desarrollar nuevos nichos y la idea actual de las viñas chilenas es orientarse hacia una estrategia clara de diferenciación, basada en el desarrollo de la Imagen País claramente diferenciada en lo que respecta a la producción de vino de muy buena calidad y vendiendo vinos de alta relación calidad/precio claramente diferenciados. Así también, en lo que corresponde a sus **estrategias de crecimiento**, ha estado preocupado de la penetración del mercado en los países del viejo mundo, desarrollo de nuevos productos, además del desarrollo de mercado. En efecto, el vino chileno se exporta hoy día en más de 100 países en el mundo.

Con respecto a la comercialización, aunque sea todavía insuficientes, algunos esfuerzos se han realizado en esta área, aumentando la publicidad para el vino chileno via los medios de comunicación o participando en ferias internacionales. La apertura a canales masivos, es también una de las características de la estrategia de crecimiento. En breve, la estrategia de crecimiento adoptada por las empresas vitivinícolas chilenas se caracteriza por

una voluntad de evolucionar en la escala de precio, dando más valor a su producto y también el deseo de desarrollar un imagen país mostrando la calidad del producto. Además, las estrategias adoptadas por las empresas exportadoras de vino chileno, le ha permitido hacer nuevos negocios, acceder a nuevos canales de distribución y nuevas tecnologías.

Con respecto a la *estructura y rivalidad* existentes en el sector, aunque existe un importante número de empresas, el sector puede ser caracterizado de **concentrado**. En efecto, un grupo de cuatro grandes empresas domina el sector, representando el 75% del mercado nacional y el 50% de los volúmenes exportados.

En el 50% restante de los volúmenes exportados, se encuentra un **gran número de competidores**. La llegada de muchos inversionistas extranjeros y también el fuerte aumento del número de nuevas viñas cada año, hizo aumentar mucho el número de competidores y la rivalidad.

Otra característica del sector es su **rápido crecimiento**. En efecto, en pocos años, el sector vitivinícola chileno creció fuertemente, dado a la no limitación en la plantación de viñas y a la apertura de las empresas a los mercados extranjeros. Este rápido crecimiento aseguró que las empresas pudieron mejorar los resultados al sólo mantenerse al paso del sector industrial.

Con respecto a los costos fijos, y variables el sector se caracteriza por tener una estructura muy competitiva frente a sus pares, principalmente en lo que respecta a los costos fijos, tanto que podemos indicar que compite con una diferenciación amplia y una ventaja de costo (Ver Cuadro N°21). En consecuencia, este es un factor que evita crear presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual puede conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.

Con respecto a la **integración vertical** del sector, se debe indicar que existen empresas que no dividen sus actividades en unidades de negocios distintas y que, a partir de la compra de la uva, toman toda la operación de la elaboración del vino hasta la venta directa al consumidor. Sin embargo, un gran número de empresas utiliza canales de distribución para vender.

En conclusión, varios factores que determinan el grado de rivalidad del sector, muestran que la competitividad interna es moderadamente alta.

Los dos factores que a continuación se detallan, complementan el análisis del éxito que tiene el sector vitivinícola chileno:

• **Las condiciones de los factores de producción:** La vitivinicultura chilena se beneficia de recursos físicos privilegiados:

- (1) Diversidad de los suelos
- (2) Excelentes condiciones climáticas
- (3) Excelentes condiciones fitosanitarias (ausencia del filoxera).

Sin embargo, es importante señalar que se trata de factores básicos según la clasificación evocada en la parte teórica del estudio de la competitividad. Los factores avanzados son los que llevan a una nación a una competitividad más sustentable. Por otra parte, estos factores físicos fueron siempre favorables en la cultura de la viña en Chile. Entonces, hay que encontrar otros elementos para explicar las razones por las cuales el dinamismo del sector se manifestó estos últimos años.

• **El azar:** son varios eventos internacionales que permitieron a los vinos chilenos imponerse en la escena internacional.

- **Emergencia de un nuevo sistema de producción:** Estados Unidos introdujo un cambio radical en la industria internacional del vino, que involucró privilegiar el proceso y la variedad del vino por sobre el terreno donde éste es producido. Antes primaba el sistema francés basado en zonas geográficas especializadas, con exclusividad de marca y una fuerte regulación en los métodos de producción. El cambio produjo una oportunidad para otras naciones

productoras en un mercado previamente acostumbrado a comprar vinos de áreas muy específicas de Europa (Suarez y Vergara 1996).

- **La situación recesiva de la mayoría de las economías europeas durante los años 80.** En este periodo. Los consumidores se pusieron mucho más sensibles al precio del vino (enfoque a la relación precio / calidad).

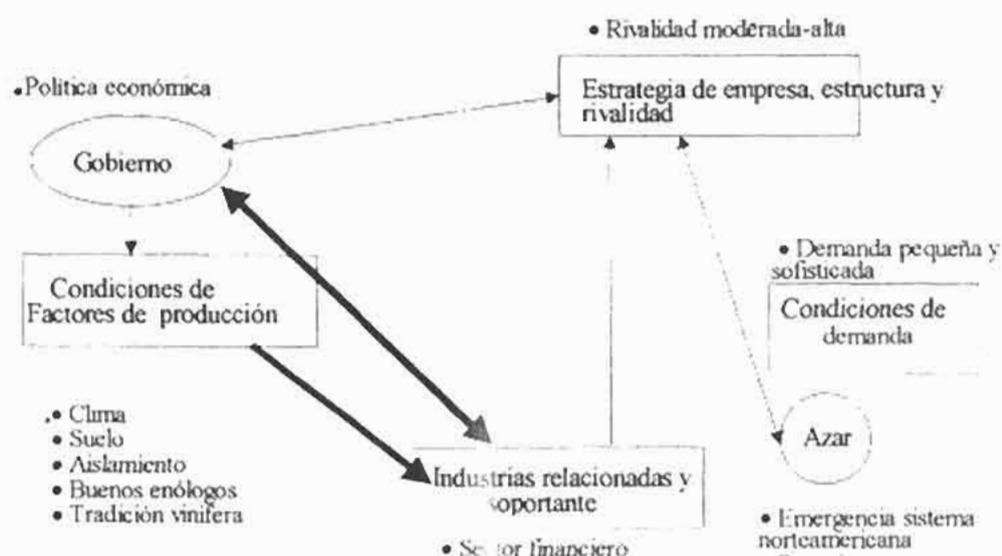
- **Países como Estados Unidos o Australia** (bien organizados internamente) se posicionaron con éxito en los mercados internacionales y abrieron el camino para los nuevos productos.

- **Importancia del gobierno chileno en el éxito de la industria:** El gran acierto del gobierno (respecto al impacto en este sector y bajo la perspectiva del Modelo del Diamante) provocó una transformación del país desde una economía cerrada, con alta participación estatal, hacia una economía abierta, basada en las empresas privadas. Eso favoreció al desarrollo exportador de muchas empresas y también al desarrollo de industrias relacionadas y soportantes (sector financiero y agrícola).

Sin embargo, el gobierno estuvo ausente en materias de regulación del sector que permitieron una competencia sobre bases claras y no discriminatorias. Hoy día se impulsa un cuerpo de regulación que evitará irregularidades en aspectos de Denominaciones de Origen.

En la figura 3 se puede observar el Diamante Competitivo de Porter en la industria del vino chileno. Se debe complementar con el modelo de IMC que propone tres fortalezas: la identificación del gobierno, el vigor de la economía y la internacionalización (Suarez y Vergara 1996).

FIGURA 3. Diamante Competitivo en la industria del vino chileno



Fuente: Competitividad: el gran desafío de las empresas chilenas. Suarez y Vergara (1996)

3. Síntesis

El conjunto de las nuevas reglas del juego impulsadas por los Estados Unidos, los nuevos competidores en la industria mundial, la recesión en Europa, y del modelo económico de libre mercado de Chile permitieron potenciar el aprovechamiento de los factores de producción existentes, a través del cambio de la estrategia de las empresas, las que comenzaron a adoptar una postura comercial cada vez más agresiva y con creciente orientación internacional. Además, el desarrollo de las industrias relacionadas y de apoyo ha contribuido al desempeño del sector. Por ejemplo, el sector financiero, al ofrecer mejores posibilidades de acceso a financiamiento y crédito permitió la entrada de nuevos competidores a la industria, aumentando la rivalidad en la industria y forzando a las empresas a ser más competitivas.

A nivel macro, la competitividad actual del vino chileno es el resultado

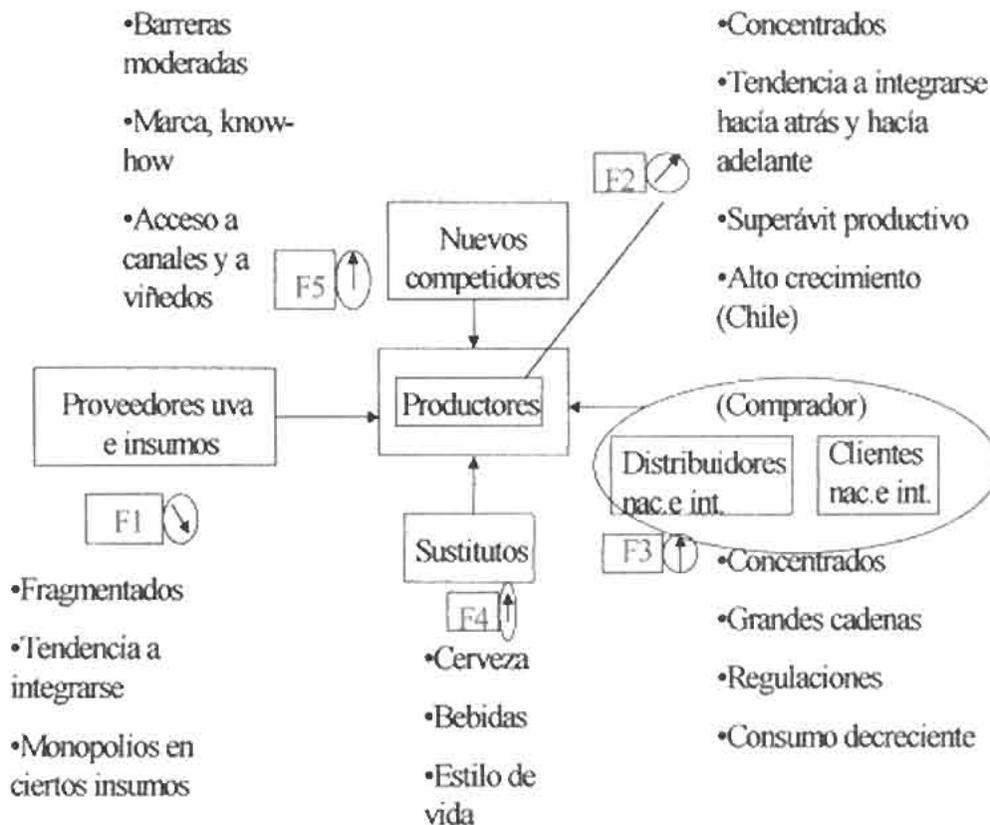
de una combinación de fuerzas, internas y externas, que se han retroalimentado durante los últimos años. Sin embargo, este crecimiento debe ser alimentado permanentemente para hacerlo continuo. Eso implica, remover los obstáculos a nivel país que aún subsisten (infraestructura entre otros). Los desafíos mayores para la continua expansión del sector nacen al nivel en la industria y en la empresa.

4.2.4. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

1. Aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter) de la industria del vino

Las cinco fuerzas competitivas juntas determinan la intensidad de la competencia del sector. La estructura fundamental del sector, reflejada en el poder de las fuerzas determinantes debe diferenciarse de los muchos factores a corto plazo que pueden afectar la competencia y la rentabilidad en forma transitoria.

FIGURA 4. Modelo de las 5 fuerzas de la industria del vino



Fuente: Competitividad: el gran desafío de las empresas chilenas. Suarez y Vergara (1996)

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES DE UVA E INSUMOS:

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en el sector vitivinícola, amenazando con elevar los precios. Sin embargo, la situación es muy distinta entre los proveedores de uva y el resto de los insumos.

Proveedores de uva:

Generalmente son empresas de tamaño pequeño, con un bajo poder de negociación, producto de la fuerte atomización de estos productores. Por lo general, mantienen contratos con las grandes empresas, que les permite tener

una cierta seguridad en el momento de la colocación de sus productos. No revisten mayor problema en términos de competencia.

También se observa hoy día, en un sector de la industria, una mayor rivalidad de las empresas emergentes dado que algunos pequeños productores, se están integrando hacia delante, tratando de equiparse de estructuras de vinificación y producir su propios vinos, lo que en definitiva aumenta la competencia interna.

Sin embargo y de acuerdo a lo indicado anteriormente, las empresas pueden mejorar su situación mediante unas estrategias ofensivas. Así, y en el caso del abastecimiento de uva o caldos, las viñas pueden intensificar su amenaza de integración hacia atrás. Es lo que hacen las grandes empresas vitivinícolas, produciendo más y más su propia uva para tener un mayor control y una mejor calidad en la producción.

Proveedores de insumos (botella, etiqueta)

Tienen un gran poder de mercado, incluso con aspectos monopólicos, lo que se traduce en un gran poder de negociación. El poder de negociación, que tienen estos proveedores de insumos viene dado por lo importante que es para el negocio del embotellador considerando que es un insumo diferenciado y tiene altos costos de cambio.

En el caso de los embotelladores y/o productores, estos buscan otras alternativas, tales como embotellar una parte de su producción en el país de destino para así neutralizar el poder de los proveedores de botellas y etiquetas.

LA RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR:

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a la búsqueda de su posición competitiva, utilizando tácticas como las competencias en precio, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos y nuevos mercados. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión del mercado o ven la oportunidad de mejorar su posición.

La entrada de nuevos competidores y el excedente de producción hacen crecer esta rivalidad. Para ser competitivas, las empresas del sector tienen que invertir siempre más para seguir creciendo. Existe una creciente rivalidad entre las empresas del sector, a nivel nacional e internacional, derivada del ingreso de nuevos competidores a la industria, en atención a la ausencia de fuertes barreras de entrada en el sector. El sector vitivinícola chileno es concentrado, pero hay un sector de los pequeños productores que está altamente fragmentado. Además, en la medida que nuevos productores se orientan a la exportación y se consolidan, pasan a ser nuevos competidores aunque formando parte de este sector fragmentado, por que les queda desarrollar algún nicho o diferenciarse.

Frente al gran número de empresas, cada productor trata diferenciarse por la marca, utilizando campañas publicitarias para ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto. También se diferencian, produciendo productos poco desarrollados en Chile, tales como los vinos espumosos y los vinos orgánicos.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior y haciendo que las empresas compiten entre ellas.

Este poder tiene tendencia a aumentar. Eso resulta del rol siempre más

importante que tienen los Supermercados y mayoristas en los canales de comercialización, bien conocidos por sus exigencias y su fuerte poder de negociación. Además, los supermercados y mayoristas son poderosos porque compran grandes volúmenes. La concentración del número de distribuidores es también un factor que contribuye al aumento de su poder de negociación. Además, los compradores, sabiendo que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, tienen el poder de colocar a una empresa contra otra. Por otra parte, como el comprador tiene información total sobre la demanda, los precios de mercado reales e incluso los costos del proveedor, le proporciona mayor ventaja negociadora. El comprador está en una posición mejor que le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos a otros.

Es importante anotar que los mayoristas y detallistas tienen otro poder; el de poder influir en las decisiones de compra de los consumidores, como lo hacen en todas las tiendas especializadas de vino o en los restaurantes.

LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales del sector, colocando tope sobre los precios que los productores pueden cargar rentablemente. Son productos que pueden desempeñar la misma "función" que el vino. Por ejemplo, la importante americanización de la cultura chilena, asociada a la mediocre calidad de los vinos producidos en los años 80, resultaron en un gran cambio en los hábitos de consumo y en el estilo de vida de los chilenos. Así, hoy en día, el vino compite fuertemente con otras bebidas tales como la cerveza (particularmente para los jóvenes), y otros alcoholes fuertes como el Pisco, Ron, Whisky y Gin. En estos últimos diez años, las importaciones de cerveza pasaron de 1,7 millones de dólares en 1993, a 8,7 millones de dólares en 1998 (SAG 2000).

Existe entonces una creciente disminución del consumo de vino per capita. Estos productos sustitutos merecen la máxima atención porque están sujetos a tendencias (como las leyes de circulación que prohíben el alcohol manejando por ejemplo) que mejoran su desempeño y precio contra el vino. Además, son producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. Entonces, la posición frente al crecimiento de estas bebidas sustitutas debe ser cosa de acciones colectivas en el sector vitivinícola chileno para hacer una promoción mayor del vino chileno, desarrollando el tema de los efectos saludables del vino por ejemplo.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de ingreso depende de las **barreras del ingreso** que estén presentes, aunadas a la **reacción de los competidores** existentes que debe esperar la empresa que ingresa.

Los factores principales que actúan como barreras para el ingreso en el sector vitivinícola son:

(a) Las **economías de escala**, que se refieren a las reducciones en los costos unitarios en tanto que aumenta el volumen absoluto. Las empresas productoras de vino tienen economías de escala en producción y publicidad en otros. En efecto, existe una reducción de costo en publicidad por ejemplo, dado a la experiencia de la empresa que no necesita hacer tanta promoción que una empresa nueva que quiere posicionar su producto. Con respecto a la producción, la experiencia que ha adquirido la empresa le ha permitido mejorar su tecnología y su proceso de fabricación; así puede producir más, en menos tiempo. Las economías de escala frenan el ingreso, obligando a la empresa que quiere ingresar a producir en gran escala y correr el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes.

(b) **La diferenciación del producto:** En la industria del vino en Chile, las empresas establecidas tienen identificación de marca. Las marcas son tradicionales y reconocidas desde mucho tiempo, y los clientes son leales a ésta. Eso se deriva de la publicidad o bien de las diferencias del producto. Esta diferenciación crea una barrera para el ingreso, porque obliga los nuevos participantes a realizar grandes gastos (en publicidad por ejemplo) para superar la lealtad existente del cliente.

(c) **Los requisitos de capital:** La necesidad de invertir grandes recursos financieros (cf cuadros nº20 y 22) para competir (infraestructura, marketing, publicidad, Investigación y Desarrollo, comercialización entre otros), crea una barrera de ingreso. Sin embargo, Chile cuenta con la ventaja, para los nuevos inversionistas de tener condiciones muy favorables para invertir : bajo precio de la tierra, bajo precio de la mano de obra, entre otros.

(d) **Los costos cambiantes:** Los costos al cambiar de proveedor constituyen una barrera para el ingreso. Son costos que tienen que hacer la empresa que va a ingresar al cambiar de un proveedor a otro. En las industrias del vino estos costos incluyen el reentrenamiento del empleado (aprendizaje de otro idioma, de las nuevas tecnologías por ejemplo), los nuevos equipos, el tiempo que se necesita para la instalación, la necesidad de ayuda técnica entre otros, pero no son tan elevados como en otros países.

(e) **Acceso a los canales de distribución:** Existe una barrera para los nuevos competidores por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para sus productos. Frente a un número importante de productores, el nuevo productor de vino en Chile debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce las utilidades.

(f) Otra barrera de entrada es la **desventaja en costo independiente y las economías de escala**. Son ventajas que tienen las empresas ya establecidas y que son difíciles de llevar para un nuevo competidor. En el sector vitivinícola chileno, algunos productores tienen por ejemplo ubicaciones muy favorables para el cultivo de la vid. Sin embargo, Chile siendo un país con tanto espacio todavía no utilizado, hace que los lugares que se ofrecen a la plantación de viñas no están saturados. La diferencia se hace después sobre la accesibilidad al agua por ejemplo. La curva de aprendizaje constituye también una ventaja que una empresa ingresante no puede igualar rápidamente; algunas empresas son grandes estructuras familiares que existen desde más de un siglo y así tienen una experiencia sólida. Tienen ventajas de costos debido a que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes (curva de aprendizaje), a que se logra un mejoramiento de las técnicas para el control de las operaciones y que creándose un imagen en la mente del consumidor, los gastos en publicidad son menores. Además, las empresas establecidas que han acumulado experiencia con rapidez, tienen un flujo de efectivo más elevado debido a sus costos más bajos. En consecuencia podrán invertir en el desarrollo de nuevas técnicas y equipo.

(g) La **política gubernamental**: Puede constituir una barrera de entrada. En Chile, no hay intervención del Gobierno para limitar las plantaciones, en efecto, el sector es totalmente basado en una economía de libre mercado. Sin embargo, el Gobierno interviene en las normas sanitarias, medioambientales, y también en las normas de certificación. Pero de manera general, la política gubernamental es considerada como una barrera de ingreso poco importante. Las barreras de entrada en el sector vitivinícola son bastante moderadas. De manera general, estas barreras de entrada son menores en comparación con las que se pueden encontrar en algunos países vitivinícolas (en donde existe una fuerte intervención del Estado, y pago de derecho de plantación). De eso resulta un aumento de la rivalidad dado a la llegada de nuevos competidores. Sin

embargo, es importante saber que estas barreras al ingreso pueden siempre cambiar por razones fuera del control de las empresas.

La determinación de la intensidad que tiene la amenaza de nuevos competidores en el sector vitivinícola depende de las **barreras de entrada** del sector pero también de las **reacciones de los competidores** ya existentes. Estas reacciones también influirán como una amenaza al ingreso. En la historia de la vitivinicultura chilena, nunca se ha visto una fuerte represalia a los que ingresan. Este sector no tiene condiciones que señalan la alta posibilidad de represalias para el ingreso. El sector crece rápidamente, lo que favorece su habilidad para absorber nuevas empresas sin deprimir las empresas ya establecidas. Además, la mayoría de las empresas siendo pequeñas estructuras, no tienen los sustanciales recursos capacidad de endeudamiento o exceso de efectivo para defenderse. Las empresas ya existentes tienen que considerar que los nuevos competidores, si vienen del extranjero por ejemplo, pueden ser la fuente de la llegada de nuevos conocimientos, innovaciones o tecnologías que hagan evolucionar el sector.

2. Análisis de los costos medios de producción del sector

Esta parte se basa sobre dos estudios que parecieron en la revista Agro económico de Noviembre de 1998 y Enero de 1999. Reflejan resultados que pueden cambiar según el tipo de explotación pero que representan una situación media.

Empresa Vitivinícola:

Se trata de un viñedo de 100 hectáreas, comprado y plantado con el fin de producir uvas de calidad. Las distintas inversiones a realizar aparecen en el cuadro 20. Se nota una gran variabilidad en el precio de la tierra: en general, se acerca a los 2 millones de pesos/ha, pero puede llegar hasta los 10 millones de

pesos/ha (US\$ 20.000/Há).

El precio de la tierra representa, generalmente cerca de un 45 % de las inversiones. Las otras grandes inversiones son el sistema de irrigación (22%) y la estructura (17%).

Cuadro n°20: Inversiones en un viñedo de 100 hectáreas de cepas finas en Chile

Viñedo de 100 has	Inversión por há S/Há	Total Inversión MMS	%
Inversiones			
Terreno (100 has) (1)	2.500.000	250	45,0
Limpieza y preparación del suelo	156.000	15,6	2,8
Irrigación (2)	1.200.000	120,0	21,6
Material vegetal (3)	380.000	38,0	6,8
Estructura	980.000	98,0	17,6
Instalaciones (electricidad)	20.000	2,0	0,4
Construcciones	40.000	4,0	0,7
Maquinas	250.000	25,0	4,5
Estudios(4)	30.000	3,0	0,5
<i>Total inversiones</i>	5.556.000	555,6	100

1: Según la zona, la calidad del suelo, la disponibilidad en agua, el acceso por los caminos, el precio del suelo es muy variable en Chile.

2: Este costo considera que ya existe una fuente de agua disponible.

3: Se trata de una plantación de 2,5 m* 1,1 m. Este costo incluye el transporte del material vegetal hasta el viñedo, el costo de mano de obra para la plantación y las guías utilizadas.

4: Análisis económicas de la rentabilidad del proyecto, estudios del clima y del suelo; proyectos de irrigación entre otros.

Fuente: Competitivité des vins chiliens. Vulin. 2000

Los costos de producción se muestran en el cuadro 21, donde el costo de la mano de obra corresponde a un 41% de los costos directos, mientras que estos últimos representan los 2/3 de los costos totales.

Cuadro n°21: Estructura de los costos de producción de un viñedo de 100 hectáreas de cepas finas en Chile

Costos de producción	Costos por hectárea \$/ha	Costos totales MMS	%
Costos directos (para 100 has)			
Mano de obra (1)	648.000	64,8	41,10%
Electricidad	150.000	15	9,50%
Productos	150.000	15	9,50%
Cosecha	15.000	1,5	1,00%
Otros	100.000	10	6,30%
Total costos directos	1.063.000	106,3	67,40%
Costos indirectos			
Gastos generales	144.000	14,4	9,10%
Dot inversiones	204.000	20,4	12,90%
Total costos indirectos	348.000	34,8	22%
Impuestos	166.000	16,6	10,50%
Total costos de producción	1.577.000	157,7	100%

(1) 0,2 hasta 0,3 persona/ha para una empresa de tamaño medio. Remuneración de 3000 hasta 8000 pesos/día durante las vendimias. Salario mensual medio del personal de la empresa: 120.000 hasta 180.000 pesos/ mes.

Fuente: Compétitivité des Vins chiliens. Vol n. 2000

Empresa vitivinícola productora y embotelladora:

El caso estudiado trata de una bodega que se destina a la producción de 200.000 cajas (de 9 litros cada una)/año, de vinos de alta calidad, utilizando un Marketing Mix que es el siguiente:

- 50.000 cajas de Cabernet Sauvignon Ultra Premium vendidas a 40 US \$/ caja.
- 100.000 cajas de Cabernet Sauvignon Premium vendidas a 34 US \$/caja.
- 15.000 cajas de Chardonnay Ultra Premium (30 US \$/caja).
- 35.000 cajas de Chardonnay Premium (26 US \$/caja).

Las inversiones a realizar y los costos de producción, aparecen en los cuadros n°22 y n°23. Las inversiones en barricas (34% de la inversión total) y la fermentación (30%) son las más importantes. Con respecto a los costos de producción, la mano de obra se reparte entre los costos de vinificación (costos directos) y los costos administrativos (costos indirectos).

Cuadro n° 22: Inversiones en una estructura de vinificación con destino a la elaboración de 200.000 cajas de vinos Premium y Super Premium por año:

Inversiones	US \$	%
Terreno (1)	75.269	1,60
Construcciones (2)	623.656	13,1
Servicios industriales (3)	94.624	2,0
Fermentación y canalizaciones (4)	1.392.600	29,3
Maquinas vitivinícolas (5)	711.970	15,0
Barricas (6)	1.603.600	33,8
Instalaciones y montaje	77.348	1,6
Pequeños equipamientos y muebles	64.457	1,4
Imprevistos	103.150	2,2
Total inversiones (activo fijo)	4.746.674	100,0

1: Terreno de 3 a 4 hectáreas. Se trata de un tamaño evaluado al tamaño minimum para construir una bodega.

2: Construcción de 2.500 m², clásico, de metal, insolado y con elementos decorativos.

3: Red de agua, instalaciones eléctricas, calefacción, tratamiento de las aguas servidas.

4: Cubas con chimenea refrigerante, con una capacidad máxima de 500 HI.

5: Presurizo neumático, puesto de recepción, moto bomba, equipamiento de frío, línea de embotellamiento completa.

6: 4.000 barricas, cuyo 70% en roble francés, renovado cada año.

Cuadro n°23: Costos de producción de una estructura de vinificación chilena destinada a la elaboración de 200.000 cajas de vino Premium y Super Premium/año.

Costos variables	Miles de US \$	US \$/Litro	% del costo total
Costo de la uva (1)	940,3	0,52	24,3%
Costo de vinificación (2)	309,7	0,17	8,0%
Costo de botella + corcho	1.192,9	0,66	30,9%
Costo del empaque	408,4	0,22	10,6%
Comercialización (3)	135,2	0,075	3,5%
<i>Total costos variables</i>	<i>2.986,5</i>	<i>1,659</i>	<i>77,3%</i>
Costos indirectos			
Costos fijos y administración	188,2	0,104	4,9%
Dote Inversiones	175,6	0,0975	4,5%
<i>Total costos indirectos</i>	<i>363,8</i>	<i>0,202</i>	<i>9,4%</i>
Impuestos sobre el insumo	<i>511,50</i>	<i>0,284</i>	<i>13,2%</i>
TOTAL de los costos	3.861,80	2,145	100,0%

1: 0,35 US\$/kg., o sea cerca de 175 pesos/kg.

2: Mano de obra directa, levadura y otros productos enológicos, electricidad, productos de limpieza.

3: 2% de las ventas brutas (viajes y publicidad: degustaciones, promociones).

Los costos secos representan, generalmente, 8 US \$/caja para los Premiums y 10 US \$/caja para los Super Premium.

De los dos cuadros precedentes, se destacan varios puntos:

- Los costos variables representan más de los 3/4 del costo total
- La compra de uva representa un 24% del costo total
- Los costos de materia seca (botella, corcho, etiqueta, cápsula) son muy altos: más de un 40% del costo total.
- El costo de comercialización (2% de las ventas brutas) es bastante bajo en comparación con la media chilena, porque esta producción está destinada a la exportación. Los costos de comunicación son menos importantes que para productos comercializados en el mercado interno en supermercados.

La rentabilidad de tal empresa es evaluada sobre 20 años se revela baja. El factor de rentabilidad lo más importante que sale de este estudio es el precio de venta. De allí viene el interés de producir un vino de alta calidad y de precio alto.

4.2.5. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL VINO CHILENO A NIVEL DE LA EMPRESA

En el análisis del sector vitivinícola chileno, se observa que existen bastantes disparidades entre las empresas productoras de vino. Esto influye, obviamente, sobre las estrategias adoptadas que son muy distintas de una empresa a otra. Algunas, tienen como prioridad exportar toda su producción, mientras que otras, se orientan solamente hacia el mercado interno. Entre estos dos extremos existen varios puntos intermedios.

Utilizando las estrategias genéricas definidas por Porter, vemos cuales son las estrategias utilizadas por las empresas del sector vitivinícola chileno, definiendo grupos estratégicos. Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de algunas dimensiones. Para definir estos grupos estratégicos, se ha seleccionado dos dimensiones particularmente importantes para el estudio: el precio y el volumen exportado de cada empresa.

Para realizar un análisis correcto del sector industrial al nivel de la empresa, se debe tomar en cuenta el impacto que tiene cada una de las cinco fuerzas competitivas sobre los diferentes grupos estratégicos.

1. Identificación de los grupos estratégicos

En Chile, se pueden distinguir dos tipos de viñas:

- Las viñas que dedican casi el 100% a las exportaciones.

- Las viñas menos desarrolladas y para las cuales exportar no es una opción. Entonces existe una variedad de estrategias y posibilidades de desarrollo de las empresas vitivinícolas chilenas.

Existen ocho grupos estratégicos muy distintos:

GRUPO 1

Se compone de una sola empresa: *Concha y Toro*. Esta empresa adoptó su propia estrategia, distinta de las otras empresas: orientarse hacia los vinos de alta calidad (Vinos Premium, Ultra Premium y de Reserva tales que Don Melchor por ejemplo) y con gran volúmenes de exportaciones (en 2000 representaba un 23,1% en volumen del total de las exportaciones chilenas). Es el principal exportador de Chile. Sin embargo, como muchos productores chilenos, *Concha y Toro* produce y vende también vinos con precios mucho más bajos (Vino 120 por ejemplo). Por esta razón, el promedio de los precios de *Concha y Toro* va a estar más bajo que otras viñas que quizás van o no van a producir vinos como el Don Melchor.

GRUPO 2

La Viña San Pedro. Se distingue también pero se acerca al comportamiento de *Concha y Toro*. Sin embargo no tiene una posición tan buena como éste último (volúmenes de las exportaciones y precios inferiores).

GRUPO 3

Santa Rita y Errázuriz. Son las dos empresas más exitosas, acercándose a la situación ideal con precios casi tan elevados como los precios de las "Viñas Boutique".

GRUPO 4

Después existe un grupo intermedio: Santa Carolina, Undurraga. Estos tienen volúmenes de exportación bastante importantes y precios medios a

altos y estables.

GRUPO 5

Precios bajos pero cerca de la media: Morandé, Francisco de Aguirre, Bisquertt, Santa Mónica, Carta Vieja, Santa Emiliana, Santa Ines, Canepa, La Rosa, Tarapacá, Cono Sur, Manquehue y Valdivieso.

GRUPO 6

Precios más elevados: Terra Andina, Torres, Carmen, Torreón de Paredes, Echeverría, Anakena, Los Vascos, Cousiño Macul, Montes y el Bosque, Villard y Tabontinaja. Estas viñas, de pequeña escala se llaman "Viñas Boutique". Producen vinos diferenciados por su alta calidad. Estas empresa tienen un volumen exportado en términos absolutos que es reducido.

GRUPO 7

La bodega cooperativa Lomas de Cauquenes se caracteriza por su bajo volumen de exportación y sus bajos precios.

GRUPO 8

Por último se puede hablar del caso de la viña Casa Lapostolle. Esta se distingue de los otras viñas por su precio elevado, pero igualmente con bajo volumen de exportación.

Esta división en grupos estratégicos revelan algunas características:

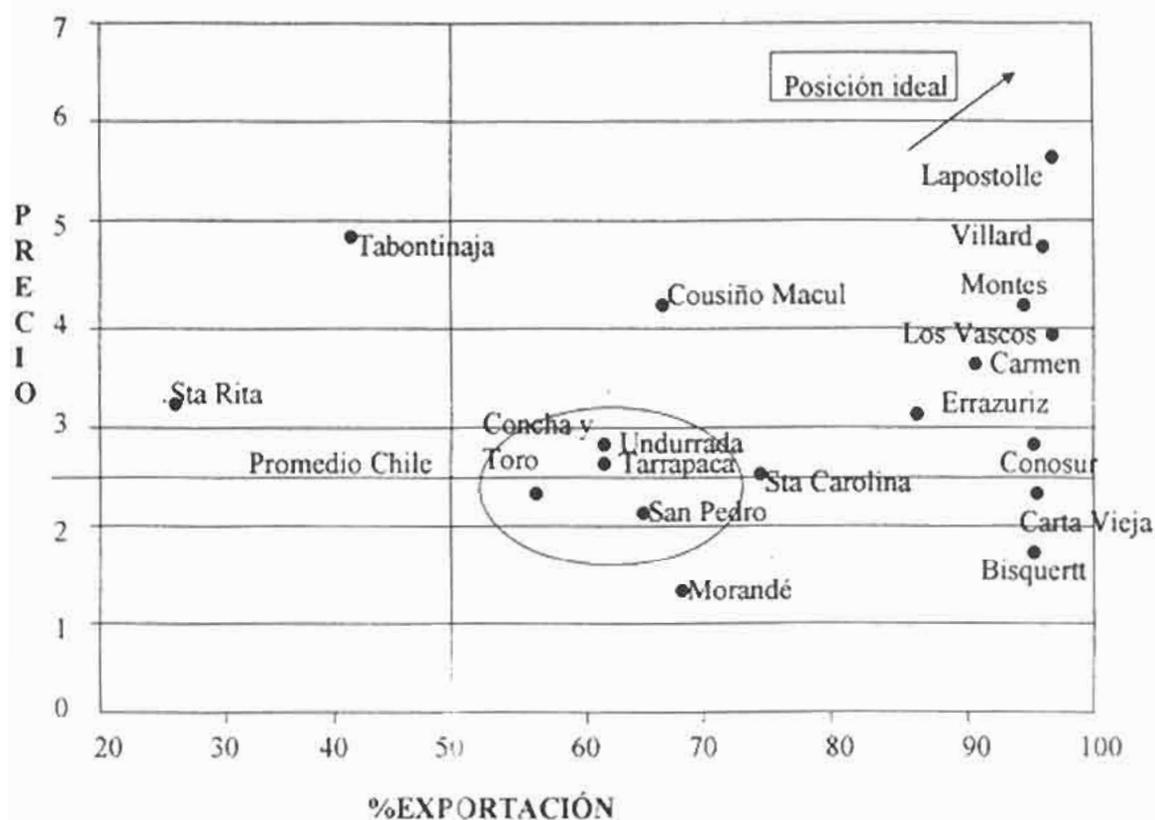
- ✓ Comportamiento "alto volumen / precio medio-alto" de Concha y Toro.
- ✓ Comportamiento de Santa Rita que se acerca de la situación ideal.
- ✓ Diferenciación de las "Viñas Boutique" por su bajo volumen de exportación a precios elevados. Se diferencian como vinos de muy buena calidad.

2. Tendencias de evolución según el precio y el valor de las exportaciones totales entre 1998 y 1999

- **Grupo 1 (Concha y Toro):** ligero aumento de los precios dado a su orientación hacia los vinos Premium y de Reserva, pero baja en el valor exportado.
- **Grupo 2 (San Pedro):** estabilidad de los precios, pero aumento del valor de las exportaciones. San Pedro siguió la misma estrategia estos cinco últimos años, buscando siempre la apertura a los mercados extranjeros.
- **Grupo 3 (Santa Rita, Errázuriz) y 4:** Tendencia a una disminución de los precios y del valor exportado (excepto Errázuriz que aumenta sus exportaciones).
- **Grupo 5:** Gran diversidad de comportamientos pero precios estables para todos. Grandes fluctuaciones en cuanto al valor de exportación.
- **Grupo 6 (Viñas Boutique):** Tendencia general a un aumento del valor de exportaciones con un aumento de los precios.

En la figura 5 se puede observar como se posicionan las empresas vitivinícolas chilenas según su porcentaje de exportación y el precio medio de sus vinos en 1999.

FIGURA 5. Carta del posicionamiento de las industrias vitivinícolas chilenas según el precio medio de los vinos y su porcentaje de exportación en 1999.



Fuente: "Competitivite des vins chiliens". Vulin, 2000

- El grupo estratégico compuesto por Concha y Toro y el segundo grupo (Undurraga, Errazuriz, Cànepa, San Pedro y Santa Carolina) exporta un porcentaje cercano al 50% de su producción, obteniendo precios menores al promedio mundial de los precios de exportación de vino embotellado.
- El caso de la empresa Santa Rita es distinto, porque dedica una menor fracción de su producción a las exportaciones, pero la comercializa a mejor precio promedio.
- Con respecto a las viñas Villard, Montes o Lapostolle, estas empresas tienen un precio de exportación elevado y exportan un gran porcentaje de su producción.

La figura n°5 muestra que muchos productores chilenos exportan un gran

porcentaje de su producción pero a un precio inferior al precio ideal. Lo que sugiere que deberían dar más valor agregado al producto.

3. Distintas estrategias de exportación según la cantidad de vino embotellado en 2000

Existe una clara correlación entre el posicionamiento de la empresa y el porcentaje de exportación en vino embotellado:

- la mayoría de las “Viñas Boutique” exporta vino esencialmente embotellado. Esto explica los precios elevados que tienen.
- Mientras que Santa Emiliana exportaba casi solamente vinos a granel en 1994, en 2000 el 99% de sus exportaciones son vinos embotellados. Sin embargo no se mejoró mucho el precio medio del vino.
- Errazuriz llega a un nivel de precio bastante elevado, embotellando solamente 85% de su producción.
- Santa Mónica y Morande tienen un muy bajo porcentaje de vino embotellado (respectivamente 34,8% y 23,3%).
- Cousiño presenta uno de los precios más altos, pero sólo exporta vinos embotellados.

Sin embargo, hay que señalar que algunas empresas embotellan una parte de sus vinos en el extranjero, lo que cambia los resultados.

4. Diferencias alcanzadas por los distintos modos de sofisticación

Las empresas chilenas también se diferencian por su nivel tecnológico, su gestión empresarial y su sistema de investigación y desarrollo. Estas diferencias son importantes.

◆ **Diferencia de la estructura organizacional:**

Existen empresas con dos niveles entre gerente general y los operativos. Existen otras empresas con cinco niveles. Esto puede estar afectado por el tamaño de la empresa. También puede indicar la presencia de estructuras planas en algunas empresas.

◆ **Diferencia de tecnología:**

Existen empresas que sólo usan acero inoxidable, lo que es una de las tecnologías más modernas, en su proceso de fermentación (100% de uso) frente a otras empresas que utilizan menos tecnología de punta. El porcentaje de uso de esas tecnologías puede llegar incluso a cero en algunos casos. El uso de las cubas en acero inoxidable es bueno porque es más higiénico que la madera. Sin embargo, la desventaja que tiene este proceso es que disminuye el sabor del vino. Por esta razón, algunas de las grandes viñas eligieron el sistema de utilizar cubas con acero inoxidable pero poniendo roble francés o americano adentro, con el fin de preservar el sabor del vino. Algunas viñas utilizan solamente cubas de roble francés o americano, sistema que permite dar más sabor al vino pero que es más caro.

◆ **Métodos de producción:**

Con respecto a la **cosecha**, un porcentaje importante de las grandes empresas exportadoras la hacen a mano. En efecto, la calidad de la uva es mucho más preservada, lo que contribuye a aumentar la calidad del vino.

El proceso de **prensado de la uva** se puede efectuar hasta tres veces. La primera vez permite sacar el primer “jugo” de la uva. En eso se determina el tanino y el color del vino. Los vinos producidos con un prensado son los vinos de mejor calidad. Cada nuevo prensado baja la calidad de la uva. Si embargo, mientras más se prensa la uva, más vino se obtiene. Por esta razón, existen empresas que producen vinos en grandes cantidades, prensando la uva hasta

tres veces, pero obteniendo vinos de calidad media, mientras que otras empresas que prensan la uva una sola vez, producen menos vino pero de una calidad muy superior.

Con respecto a la **fermentación**, eso determina también la calidad y el precio del vino. Mientras más tiempo el vino fermenta, mejor sabor va a tener. Pero hacer una buena fermentación de un vino, implica costos suplementarios para la empresa aunque le da un mayor valor agregado al vino.

◆ **Investigación y Desarrollo:**

El sector de la Investigación y Desarrollo es una de las grandes debilidades del sector vitivinícola chileno. Sin embargo, las empresas con más recursos invierten capital en este sector con el fin de mejorar sus tecnologías y métodos de producción, como Concha y Toro y San Pedro por ejemplo.

◆ **Capacitación:**

La importancia de la capacitación es también un factor relevante en una empresa: los montos destinados a la capacitación (como porcentaje de las ventas brutas) pueden fluctuar entre 0 y 3%. Los gastos en publicidad fluctúan entre 2 y 12% sobre las ventas brutas.

◆ **Marketing:**

La parte Marketing no es tan desarrollada en las empresas chilenas. Sin embargo, las empresas que más exportan, tales que Concha y Toro y San Pedro, tienen un marketing más desarrollado que les permite acceder a los mercados extranjeros. Eso pasa por una promoción vía ferias internacionales o revistas especializadas, la realización de estudios de mercados o un trabajo sobre la imagen del producto entre otros.

5. Impacto de las cinco fuerzas competitivas sobre los grupos estratégicos

LOS GRUPOS ESTRATEGICOS Y LAS BARRERAS DE MOVILIDAD

Las barreras de movilidad, proporcionan la primera de las principales razones por las que algunas empresas en el sector serán más rentables que otras. Son factores que impiden el movimiento de empresas de una posición estratégica a otra. Sin la existencia de las barreras a la movilidad, las empresas con estrategias exitosas serán siempre imitadas por otras. Sin embargo, las barreras evolucionan y las empresas también. Las empresas bien situadas se alejan de otras en la carrera hacia los grupos estratégicos protegidos por elevadas barreras a la movilidad a medida que el sector industrial se va desarrollando. Es el caso de la Viña San Pedro que, entre el año 1994 y 1999, se separó de su grupo estratégico y se acercó del grupo de Concha y Toro. Este cambio estratégico, se puede explicar por una búsqueda de presencia sobre el mercado con la preocupación de posicionarse.

LOS GRUPOS ESTRATEGICOS Y EL PODER DE NEGOCIACIÓN

Cada grupo estratégico, posee diversos grados de poder negociador con los proveedores o los clientes. Eso, se relaciona con la estrategia adoptada por la empresa en particular. Con relación al poder de negociación de los clientes, generalmente, las empresas que pertenecen a un grupo estratégico basado sobre la búsqueda de alta calidad, de alta tecnología y que se centra sobre el consumidor sofisticado, se expone a compradores menos sensibles al precio y menos poderosos que las empresas que compiten con vinos estandarizados en el mercado masivo. En este último caso, los compradores tienen poca necesidad de las características de producto sofisticado. Entonces, en el primer caso, se

puede citar el ejemplo del grupo estratégico de las “Viñas Boutique”, cuyos compradores son sofisticados y tienden más a interesarse en el origen del vino, entre otros, que a su precio. Tal consumidor pagará cualquier precio por un vino de alta calidad. Al contrario, grupos estratégicos como el grupo de Santa Emilianita (grupo 5) se enfrentarán más a consumidores con un poder de negociación mayor.

LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS Y LA AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS

Los grupos estratégicos también pueden enfrentarse a distintos niveles de exposición con la competencia de productos sustitutos si abarcan productos diferentes dentro de la línea de productos, sirven a clientes distintos u operan a diferentes niveles de calidad, entre otros. A este nivel, los productos sustitutos más importantes son la cerveza y las bebidas que compiten fuertemente con el vino. Sin embargo, los distintos grupos estratégicos no son todos iguales frente a esta amenaza. En efecto, las empresas que tienen una línea de precio baja, se orientan a clientes que tienen menos recursos. Un aumento del precio podría herir al cliente y llevarlo a comprar un producto sustituto. Al contrario, un cliente sofisticado, toma vino por la calidad del producto y no le satisface un producto sustituto.

LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS Y LA RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

El sector vitivinícola chileno se caracteriza por la existencia de varios grupos estratégicos. La presencia de varios grupos estratégicos afecta el nivel general de rivalidad en el sector, pero las fuerzas de la rivalidad competitiva no son enfrentadas igualmente por todos los productores del sector. La rivalidad entre algunos aumenta porque esta variedad de grupos implica mayor diversidad de empresas. Las diferencias de estrategia, como lo hemos visto, y las circunstancias internas significan que las empresas tienen diversas preferencias para las decisiones a tomar con respecto a los riesgos, los precios y la calidad entre otros. Entonces, el sector vitivinícola chileno, con la presencia

de sus ocho grupos estratégicos es un sector muy competitivo. Existen cuatro factores que determinan la fuerza en que interactúan los grupos estratégicos:

- La **interdependencia del mercado entre** grupos, o el grado hasta el cual sus clientes se traslapan. En el sector vitivinícola chileno, la interdependencia del mercado entre grupos no es tan fuerte. En efecto, algunos grupos estratégicos valoran sus precios bajos, y se orientan entonces hacia clientes poco sofisticados, orientados más al precio que a la calidad. Otros grupos privilegian la alta calidad del producto y así se orientan hacia clientes muy sofisticados. Tal es el caso de las “Viñas Boutique”, cuyos vinos son de precios altos. Los clientes serán más sensibles a la calidad y al origen del vino que a su precio. Sin embargo, existe una interdependencia del mercado entre los grupos estratégicos que son cerca los unos de los otros. Así, los clientes de los grupos 4 y 5 se traslapan. Como estos grupos tienen una elevada interdependencia en el mercado, las diferencias en estrategia conducen a una rivalidad mayor.
- La **diferenciación del producto** lograda por los grupos. Es un factor clave que influye en la rivalidad. Cada grupo estratégico se diferencia por una característica única o especial. El grupo de las Viñas Boutique se diferencia por sus vinos de alta calidad y de precio elevado. Al contrario, Concha y Toro se diferencia por sus precios bajos. Si estrategias divergentes conducen a distintas y diversas preferencias de marca por parte de los clientes, entonces la rivalidad entre los grupos tenderá a ser mucho menor que si el producto ofrecido se considera como intercambiable.
- El **número de grupos estratégicos** y sus tamaños relativos: Existen ocho grupos estratégicos. Sin embargo, todos no son del mismo tamaño.

En efecto, los grupos 5 y 6 concentran una gran parte de las empresas. Al contrario, existen grupos compuestos de una sola empresa. El grupo 1 por ejemplo es compuesto de Concha y Toro, o el 2 de San Pedro. Cuanto más numerosos y más similares en tamaño sean los grupos estratégicos, por lo general su asimetría estratégica aumenta la rivalidad competitiva. Grupos numerosos implican una gran diversidad y una alta probabilidad de que un grupo ataca la posición de otros grupos mediante rebaja de precios por ejemplo. Al contrario, si los grupos son muy distintos en tamaño por ejemplo, como es el caso del grupo 7 (Lomas de Cauquenes) en comparación con el grupo 5, es posible que sus diferencias estratégicas tengan poco impacto en la forma en que compiten uno y otro, puesto que el poder del grupo pequeño (en este caso el grupo 7) para afectar a los grupos grandes mediante tácticas competitivas probablemente sea bajo.

- La **distancia estratégica entre grupos**, o el grado hasta el cual divergen las estrategias. Cuando mayor sea la distancia estratégica entre los grupos, siendo lo demás igual, es probable que sean más vigorosa la competencia entre las empresas. Como se lo observa en la figura 5, gran parte de los grupos estratégicos son muy cercanos, especialmente los grupos 4 y 5 que se acercan a la línea de los precios medios nacionales y tienen casi el mismo valor de exportación. Sin embargo, si se toma el ejemplo de los grupos 1 (Concha y Toro) y 8 (Casa Lapostolle), se ve que la distancia estratégica entre esos grupos es grande. Estas empresas buscan enfoques competitivos muy diferentes y tienden a tener ideas distintas respecto a cómo competir.

Estos cuatro factores se interrelacionan para determinar el patrón de rivalidad sobre los clientes entre los grupos estratégicos de un sector industrial. En el caso del sector vitivinícola chileno, el patrón de rivalidad muestra una situación

estable porque existen pocos grupos estratégicos grandes que compitan por distintos segmentos de clientes con estrategias que no difieran tanto, excepto a lo largo de una cuantas dimensiones.

4.2.6. ANÁLISIS DE ALGUNAS GRANDES EMPRESAS VITIVINÍCOLAS EXPORTADORAS DE VINO CHILENO

Esta parte del trabajo, tiene como objetivo analizar las estrategias utilizadas para algunas de las más grandes empresas productores de vino en Chile: Concha y Toro, Santa Rita, San Pedro y Santa Carolina.

El siguiente cuadro, muestra cómo la producción de las cuatro empresas se repartió en el año 1999, entre el vino embotellado, el vino a granel, el Champagne y los Tetrapacks.

Cuadro n°24: Producción de las 4 grandes empresas vitivinícolas chilenas en 1999:

Viñas	Embotellado		En granel		Champagne		Tetrapacks	
	Volume n	Valor	Volume n	Valor	Volume n	Valor	Volumen	Valor
Concha y Toro	95,80%	96,90 %	0,44%	0,25%	1,67%	1,84%	2,13%	1,04%
S Pedro	84,90%	88,10 %	1,14%	0,46%	0%	0%	13,98%	11,43%
S Rita	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
S Carolina	86,90%	94,50 %	7,66%	3,60%	0,80%	0,90%	1,96%	1%

Fuente: AEEV, 2000

Estas cifras agregan explicaciones a las tendencias explicadas en el análisis de las empresas según el método de Porter. Con respecto a San Pedro, su

importante comercialización de tétrapacks explica que la empresa tiene una media de precios inferior a la de las otras empresas. En efecto, los tetrapacks se caracterizan por tener un precio de los más bajos. Santa Rita tiene una situación cerca de la situación ideal, lo que se explica por su casi total comercialización embotellada.

1. Viña San Pedro

Fue fundada en 1865 por los hermanos Correa. Desde el año 1994, está relacionada al grupo Luksic y la CCU (Compañía Cervecerías Unidas), empresa especializada en la producción de distintas bebidas y trabajando en Argentina y Chile (que tiene el 50, 1% de las acciones de la sociedad).

El viñedo tiene una superficie de 2.500 hectáreas y se ubica principalmente en el Valle de Rapel (1000 hectáreas) y en el Valle de Curicó (1.200 hectáreas). El resto se reparte en los Valles de Maipo y del Maule.

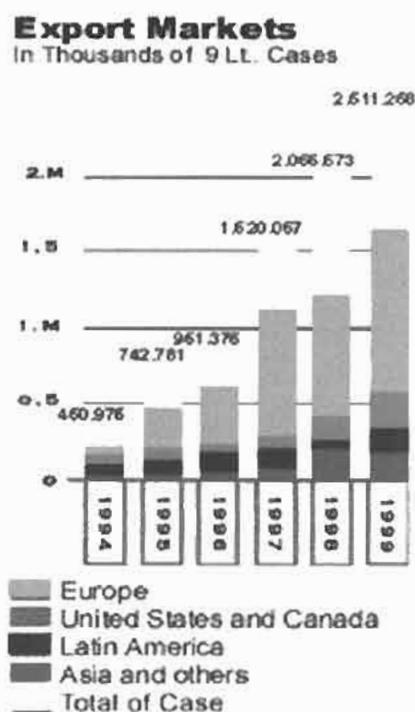
Los vinos producidos en las dos bodegas de la Viña San Pedro son comercializados como marcas Cabo de Hornos y Castillo de Molina (vinos de categoría Premium y Reserva) y 35 Sur para la categoría Varietales y Gato (vinos más populares).

En 1999 hubo un aumento de capital de 25 millones de dólares. La viña San Pedro invirtió también 3,4 millones de dólares comprando 200 hectáreas de tierra en la zona de Mendoza, con una estrategia de expansión (Viña San Pedro 2000).

Así, una de las estrategias de la Viña San Pedro fue la inversión en el extranjero: San Pedro invirtió 3,4 millones de dólares comprando 200 hectáreas en la zona de Mendoza (Vulin op.cit.). Además, al fin del año 1999, Viña San Pedro ocupaba el segundo lugar de exportador chileno de vino. Europa y Asia representan el 46% de las exportaciones de Viña San Pedro, Estados Unidos, Canadá un 31%, mientras que Sur América ocupa un 24%. Entonces, exportando en 49 países en el mundo, la estrategia de San Pedro se basa en la

búsqueda de nuevos mercados extranjeros. El año pasado, los mercados más importantes eran Inglaterra, Japón, Estados Unidos, Suecia, Finlandia y Brasil. (Viña San Pedro op.cit.).

Gráfico 2: Exportaciones de la Viña San Pedro en 2001



Fuente: Viña San Pedro. 2001

En el diario "Estrategia" del 11 de Octubre de 2001, Wilfred Leigh , gerente de exportaciones de la filial vitivinícola del grupo Luksic explica que Viña San Pedro realizó un estudio para analizar los hábitos de los consumidores de vino chileno en los mercados de Brasil, Estados Unidos, Alemania, Inglaterra y Japón, con el objeto de ampliar su presencia en el mercado exterior. Indicó que "este año la firma espera alcanzar ventas por concepto de exportaciones en torno a los US \$ 74 millones.

Entre los principales destinos, está Estados Unidos, donde la firma espera exportar cerca de 600.000 cajas, equivalentes a unos US \$ 12 millones."

También precisó que el estudio trajo asociado un “relineamiento de la estrategia comercial y la redefinición de la imagen del producto”. Leigh puntualizó que “en ese contexto destacó el mercado brasileño, donde San Pedro exporta 210.000 cajas de vino anualmente, por un valor de US \$ 4 millones, lo que explica el 6% de las ventas totales de la compañía”. San Pedro exporta el vino Santa Helena, que es la marca importada más vendida en ese país, donde el “precio promedio por caja alcanza los US \$ 18”.

Leigh, explicó que para San Pedro, Alemania también constituye un mercado atractivo para desarrollar en el corto plazo, “al cual la compañía proyecta exportar unas 100.000 cajas”.

2. Concha y Toro

Viña Concha y Toro es una de las viñas más tradicionales de Chile. Desde sus orígenes en 1883, Viña Concha y Toro creció rápidamente en tamaño y prestigio. Adoptó una política de elaboración de vinos de calidad para exportar a los mercados internacionales. Hoy día exportan a 87 países en los cinco continentes. Paralelamente, hubo un proceso de modernización con la compra de viñedos y la adecuación de la gestión a los requerimientos de los mercados.

Concha y Toro comercializa las siguientes marcas: Concha y Toro, Don Melchor, Marqués de Casa Concha, Trío, Casillero del Diablo, Clos de Pirque, Maipo, Subercaseaux y Sunrise.

Sus viñedos (3.300 hectáreas en total) se ubican en el Valle de Casablanca, Valle de Maipo, Valle de Rapel y Valle del Maule. Las uvas son vinificadas en ocho bodegas de distintas regiones chilenas. Por otra parte, la sociedad Concha y Toro, desde el año 1994, se cotiza en la bolsa de Nueva York. Hoy en día, Eduardo Guisastis, presidente de la empresa tiene la mayoría de la empresa. Sus hijos, Eduardo (gerente general) y Rafael (gerente de las exportaciones) están en la dirección de la empresa.

Por otra parte, la sociedad Concha y Toro hizo una alianza en 1997 con la sociedad francesa Baron Philippe de Rothschild SA para crear en Chile la Viña Almaviva, con destino a la producción de un vino de alta calidad, distribuido por el canal de distribución internacional de la sociedad Rothschild, esencialmente en Europa.

Además, la política de diversificación de Viña Concha y Toro S.A. ha llevado a la compañía a ampliar sus horizontes concretando nuevas inversiones y formando nuevas viñas, tanto en Chile como en Argentina. Así nacieron Viña Cono Sur, Viña Patagonia (Argentina) y Viña Almaviva, viñas que cuentan con un equipo humano de primer nivel.

También se debe señalar que la empresa tiene su propia red de comercialización en el mercado interno con quince agencias de distribución. Su importante política de marketing y el desarrollo de un sitio de venta via Internet, le permiten llegar a un 26% de participación en el mercado interno de los vinos chilenos.

Es interesante ver el Ranking del consumidor donde 18 mil lectores de la publicación Wine Spectator eligieron a Concha y Toro como la viña más importante de Chile y Argentina.

Cuadro n°25: Ranking del consumidor de Wine Spectator, 2000*Ranking Wine Spectator***Most important wineries**

Winery	Region	% of Readership vote
Penfolds	Australia/New Zealand	48.4
<i>Concha y Toro</i>	<i>Chile/Argentina</i>	<i>41.1</i>
Robert Mondavi	United States	38.0
Antinori	Italy	27.5
Torres	Spain	24.5
Chateau Lafite Rothschild	France	20.8

Fuente: Concha y Toro, 2000

Así, Viña Concha y Toro se distingue de las otras empresas por el alto dinamismo que mostró durante toda su historia. La estrategia principal de la empresa estuvo orientada a la inversión en desarrollo de tecnología, además de un fuerte perfeccionamiento tecnológico. El Primer Encuentro Internacional de Agentes que organizó Viña Concha y Toro en el año 2000 muestra la importancia que da la empresa al perfeccionamiento tecnológico. En efecto, a esta actividad asistieron los 60 principales distribuidores exclusivos de la viña a nivel mundial, y tuvo por objetivo la realización de seminarios técnicos que proporcionaron a los distribuidores nuevos conocimientos y mejores herramientas para comercializar los vinos de Concha y Toro en el exterior (Concha y Toro 2001).

También ha sido una estrategia importante la alianza estratégica que hizo con la sociedad francesa Baron de Rothschild SA para crear en Chile la Viña Almaviva. Esta, le ha permitido acceder a una red de distribución internacional de la sociedad Rothschild y abrirse a varios mercados europeos.

Además, la empresa anunció inversiones de US\$35 millones en nuevas

instalaciones de almacenamiento y nuevas plantaciones.(Journée Vinicole 2000).

Su apertura hacia el extranjero le permitió ser la primera viña comercializada en Estados Unidos durante el año 2000. Para Eduardo Guilisasti, gerente general de Concha y Toro, “ser la viña de mayores ventas en Estados Unidos nos plantea el doble desafío de mantener esa posición en el tiempo y responder a los consumidores con productos de calidad creciente”. Para el sub-gerente de Marketing Internacional de Concha y Toro, Giancarlo Bianchetti, liderar el ranking de ventas en Estados Unidos es muy significativo, más aun si se considera la competitividad en ese mercado. Bianchetti comentó que “además de ser un país productor de vinos finos cuya producción satisface una proporción importante de la demanda interna, los consumidores se ven enfrentados a la oferta de vinos italianos, australianos, franceses, españoles, chilenos, sudafricanos y argentinos, entre otros.”

Entonces, bajo ese escenario de gran competencia, Estados Unidos se consolida como uno de los destinos estratégicos para Concha y Toro. De hecho, durante el 2000, las exportaciones hacia ese país alcanzaron los US \$ 27,5 millones, lo que significó un crecimiento del 12% en relación al ejercicio anterior (Viña Concha y Toro op.cit.).

3. Viña Santa Rita

Viña Santa Rita, cumplió 121 años el año 2001. En 1880, don Domingo Fernández funda la viña e impacta en la vitivinicultura tradicional, introduce cepas y contrata enólogos franceses que alientan la producción de vinos superiores. Hoy en día, Viña Santa Rita incorpora avances tecnológicos que le permiten situarse en una posición privilegiada (Viñas de Chile 2001). La empresa Santa Rita, comercializa los siguientes vinos: Casa Real, Medalla Real, 120 Tres Medallas, 120 Familiares, Bodega Uno y Hermanos Carrera. Las líneas de productos en el mercado de exportación son Casa Real, Medalla Real

y Reserva.

De las 2000 hectáreas de tierra que posee la empresa, 1 600 hectáreas son viñedos plantadas en el Valle del Maipo (viñedo Alhué), en el Valle de Casablanca (viña Gualpes, Santa Inés y San Miguel), en el Valle del Maule. También compraron 730 hectáreas en Argentina (inversión de 10 millones de dólares).

Aunque desde 1985, la empresa se orienta más que antes hacia las exportaciones, sus ventas se dirigen todavía principalmente hacia el mercado interno. En 1996, el monto total de las ventas de la empresa era de 65 millones de dólares, con un 75% de ventas en el mercado nacional. En 1999, las exportaciones representaban US \$ 35 millones sobre un total de ventas de US \$ 140 millones.

La superficie del viñedo se dobló estos últimos tres años, conforme al plan estratégico (Plan 2005), elaborado por la empresa en 1997. Este planificaba una expansión de los viñedos gracias a una inversión total de 25 millones de dólares, y tenía como objetivo aumentar el auto-aprovisionamiento en uva para la línea vinos finos y de exportación con el fin de optimizar la calidad de la producción (Vulin op cit.)

Los otros dos factores capitales en la estrategia de la Viña Santa Rita son el marketing y la innovación.

4. Viña Santa Carolina

Fundada en el año 1875, la Viña Santa Carolina perteneció a su familia fundadora (la Familia Pereira) hasta el año 1980. Hoy en día, el viñedo pertenece al grupo de las empresas Santa Carolina.

Las 600 hectáreas de la empresa permiten garantizar sólo un 15% de la producción total. Los 85% restantes vienen de la compra de uva. Los viñedos se ubican en la zona central, en Casablanca, San Fernando, Buin y las Vizcachas.

La producción se comercializa bajo cuatro marcas: Santa Carolina,

Casablanca, Planella y Ochagavía. La viña Santa Carolina ocupa el tercer rango en volumen y el cuarto rango en valor de las exportaciones totales del vino chileno (Viña Santa Carolina 2001)

4.3. PROYECCIONES FUTURAS

4.3.1. INVERSIONES ACTUALES Y FUTURAS

Existe hoy en día una fuerte dinámica de creación de empresas; su creación tiene a lo menos tres formas, a saber:

- (A) Integración vertical: Propiedades que ya existían y producían uva para grandes exportadores.
- (B) Producción en otras áreas geográficas: Nuevas empresas implantando viñedos en terrenos no especialmente de tradición vitícolas. En efecto, se produce hoy día una extensión del viñedo chileno en zonas no tradicionales. Por ejemplo, Agrícola y Vitivinícola Itata SA y Viña San Francisco de Aguirre SA que se ubican en las regiones VIII y IX. La extensión del viñedo, no limitada legislativamente, seguirá así mientras el mercado soporte el aumento de producción.
- (C) Asociaciones entre empresas: Sociedades resultantes de "joint ventures". Numerosas empresas chilenas negocian actualmente con productores o distribuidores extranjeros para ampliar su acceso al mercado mundial. Las empresas extranjeras, por su parte, aumentan fácilmente sus beneficios, comercializando vino chileno en su propio canal de distribución porque es un vino de moda, cuya demanda es creciente.

Los últimos años, hubo distintos tipos de inversiones:

1. Inversión nacional

La industria chilena del vino, ha crecido a altas tasas durante los últimos años, existiendo oportunidades para nuevos inversionistas, que pueden obtener ventajas de la excelente oferta nacional de uvas y vinos embotellados y a granel, y poder desarrollar nuevas marcas, para acceder a nuevos canales de comercialización en los mercados externos.

Existe en el país, una importante superficie con vides corrientes que pueden ser replantadas con cepas finas, siendo atractiva la alternativa de concretar "joint-ventures" con empresas nacionales.

Durante los próximos años, se puede estimar que la industria vitivinícola chilena realizará una inversión cercana a los US \$ 600 millones. Eso se traducirá en nuevas superficies plantadas y en la implementación de una infraestructura necesaria para procesar y almacenar la mayor producción que se espera hacia el año 2002. (Costa op.cit.)

De acuerdo a los cálculos de especialistas, las plantaciones hechas los dos últimos años implicarían un aumento de la oferta vitivinícola en torno al 70% más de lo que se exportó el año 1998 (SAG 2000; Costa op.cit.).

- Viña Concha y Toro invirtió sobre US \$ 7 millones en nuevas plantaciones, bodegas de vinificación y guarda.
- Viña Santa Rita invirtió US \$ 15 millones en 1997, para así enfrentar en mejor pie el mercado internacional, lanzando además dos marcas nuevas, y comprando un terreno de aproximadamente 600 hectáreas para ampliar la producción.
- Viñas San Pedro concretó una nueva fase de su plan de desarrollo a fines de 2000 (SAG op.cit.), con la inauguración de una planta de última generación en Molina (VII^a Región). Eso demandó inversiones de US \$ 49 millones. Este proyecto denominado San Pedro Siglo XXI se complementó con la

adquisición de 1.600 hectáreas en las zonas de Molina, Chépica, Totihue y Penciahue acumulando 2.600 hectáreas para la producción de vinos, que estarán el año 2003 en plena producción.

- Viña Santa Carolina, invirtió en el año 1995 US \$ 2 millones. A eso se debe agregar US \$ 3 millones por inversiones en años anteriores, para llegar a US \$ 8 millones en los próximos años.
- En los últimos 5 años, Viña Errázuriz tuvo un programa de inversiones que ascendió a US \$ 13 millones: adquisición y desarrollo de viñedo (6 millones); equipamiento de bodegas (6 millones); compra de barricas de roble francés y americano (un millón).
- Las ventas de Viña Tarapacá se han duplicado en el mercado local y la empresa ha tenido un fuerte crecimiento exterior.
- Viña Santa Inés en el Valle del Maipo, está invirtiendo más de US \$ 3 millones, en la modernización de la bodega, que incluye vasija de acero inoxidable, prensas neumáticas, entre otros.
- Las empresas medianas como Cousiño Macul, Undurraga, y otras más pequeñas como Santa Mónica, Torreón de Paredes, Discover Wines, Echeverría, hacen inversiones que privilegian la producción de vinos finos y en muchos casos destinados exclusivamente a la exportación.
- También se puede citar el ejemplo de la Viña Francisco de Aguirre S.A. en Ovalle (Norte de Chile) que hizo una inversión de US \$ 5 millones, aprovechando las condiciones de clima de esta zona, con nieblas matinales, suelo y luminosidad que le da a sus productos características propias y exclusivas.
- La Viña MontGras (Valle de Colchagua) alcanzó inversiones por US \$ 7 millones, con instalaciones diseñadas para la producción de vinos finos.

- Por último la Viña Vial, división de Holding Agrosuper, ha invertido US \$ 40 millones para poner en marcha viñedos que se ubican en los Valles del Maipo, Rapel, Casablanca y Apalta, con una extensión estimada total de 1.500 hectáreas y una bodega de guarda con capacidad para 26 millones de litros (SAG 2000)

2. Organismos relacionados: los trabajos de Fundación Chile

Es importante analizar los programas de inversión que hace Fundación Chile en el sector vitivinícola chileno.

- En 1998, la Fundación inició un programa para desarrollar un nuevo tipo de vino "Late Harvest" con uva moscatel de Alejandria proveniente de la VII y VIII Regiones. Cuarenta pequeños productores de la zona participaron en este proyecto con el apoyo de enólogos norteamericanos y franceses, y también por parte de comercializadores importantes de vino en Estados Unidos.

- También en 1998, se inició el programa de Centros de Gestión con financiamiento del Ministerio de Agricultura y apoyo de organizaciones de agricultores. Este programa busca apoyar a los centros de gestión existentes, promover la formación de nuevos centros y generar una capacidad permanente en la Fundación Chile en esta especialidad. Los trabajos se iniciaron con un diagnóstico sobre los requerimientos de gestión de las empresas.

Para el desarrollo del programa, se ha estimado importante transferir experiencias de países europeos como Dinamarca, Francia y España. Se constituyó un grupo de profesionales encargados de los centros en esos países. Al mismo tiempo Fundación Chile desarrolló diversos productos y herramientas de gestión tales como un Manual de Criterios Comunes, que busca poner de acuerdo a quienes realizan gestión a lo largo del país a través de definir estándares comunes. A esto se suma el desarrollo de un software de gestión

adaptado a Chile y la creación de una página web con información relevante sobre precios de insumos, precios de productos, contactos y mercados.

También se realizó una zonificación del país, en colaboración con CIREN, para orientar las plantaciones de vides viníferas y formular una estrategia de comercialización del vino para los mercados internos y externos. Se incluye la colaboración de la Corporación del Vino, de reciente formación, mediante un proyecto destinado a identificar las variedades más apropiadas para cada localidad, utilizando técnicas como el Sistema de Información Geográfica. Esto servirá para cultivar en un determinado predio, tomando en cuenta las características del suelo y del clima. Para ello, se utiliza un modelo desarrollado en Francia por la Universidad del Vino.

Fundación Chile ayuda también al mejoramiento de la gestión, las empresas agrícolas chilenas requieren actualmente de apoyo en la adopción de nuevas tecnologías y la selección de rubros de mayor rentabilidad, que le permitan superar las variables de costos internos, precio de la tierra y tamaños inadecuados de los predios, entre otros. Cualquiera sea la opción innovadora elegida, la transformación requerirá siempre de una mejora en la gestión empresarial. Con esta finalidad se creará una red especializada en gestión agrícola, formada por un núcleo central en la Fundación y un conjunto de centros especializados en varias regiones del país. Esta permitirá captar las demandas por apoyo, y transferir productos y metodología para así apoyar la gestión de las empresas.

El núcleo coordinador, formado por un pequeño grupo de especialistas y ubicado en la Fundación, tendrá capacidad de desarrollo tecnológico en gestión y ejercerá las funciones de coordinación, administración y supervisión del trabajo en los nodos.

Asimismo, se proyecta el montaje de un sistema de inteligencia de mercado para varios sectores, incluso el vitivinícola.

Las otras áreas del nuevo programa agroindustrial se refieren a los temas Servicios y Sistemas de Información. El primero se relaciona con servicios de

desarrollo de proveedores y promoción de inversiones, asistencia técnica y capacitación a productores, y asesorías en el país y en el exterior. Por último, los sistemas de información se relacionan directamente con la revista Agro económico, y material de difusión a través de las páginas Web de Fundación Chile (Fundación Chile op.cit.).

Es así como todos los proyectos que esta desarrollando Fundación Chile, muestran que en Chile existe mucho potencial para desarrollar el sector vitivinícola al nivel de la gestión, organización y producción. Proyectos así confirman que el sector está en actividad y cambiando continuamente, y también que hay mucho interés por invertir en la industria.

3. Inversión extranjera

Hoy día, en el extranjero, Chile tiene la reputación de ser un país donde todavía existen muchas posibilidades de invertir. Hay muchas ventajas que pueden convencer a extranjeros de invertir en Chile:

- (A) La mano de obra, la plantación (si se planta franco de pie), la tierra (según el lugar), el trabajo de la viña y los tratamientos (hay poco) que tienen bajo costo.
- (B) Las tierras que quedan por descubrir.
- (C) No hay coacciones en la plantación.
- (D) No hay límites a la producción.
- (E) El mercado del vino ya es abierto.
- (F) Apertura a Sur América.
- (G) Primer país de América Latina que se debe privilegiar para sus inversiones.

Sin embargo, existen algunos puntos negativos tales como los prestamos, las materias secas, el material, las tierras calificadas que son caros

(“Revue Vinicole Internationale” 1998).

Pero de manera general, el gran potencial de la industria vitivinícola chilena es conocido de los inversionistas extranjeros. La inversión extranjera en la viticultura nacional llegó a US \$ 114,1 millones durante el periodo 1974-2000. La empresa fundada por Miguel Torres en 1979, que empezó con 100 hectáreas, posee hoy en día viñedos e inversiones, además de los que tiene en Chile, en el Reino Unido, en Estados Unidos y la casa matriz en España.

La empresa noruega A/S Rederiet Odfjell constituye también un buen ejemplo de empresa que invirtió estos últimos años. Esta compró 300 hectáreas de terrenos en Padre Hurtado. (Costa op.cit.).

Entonces, muchos inversionistas extranjeros están hoy día motivados por invertir en Chile. 41,7 millones de dólares fueron invertidos en la industria vitivinícola chilena entre 1979 y 1995. Francia ha estado siempre muy presente en Chile y ha creado muchos “joint-ventures” y sociedades. Estos últimos diez años, más inversionistas franceses se instalaron en Chile (“Revue Vinicole Internationale” op.cit.).

En la “Revue Vinicole Internationale” (1998) pareció un artículo del suplemento agrícola del Mercurio donde tres especialistas de la vitivinicultura chilena, Señor Hernández, Bordeu y Pszczolkowski han elaborado las características de una inversión típica en la región central. Para evaluar el potencial vitícola, los expertos tomaron en cuenta el clima, el suelo y la disponibilidad de agua. Los otros factores (transporte, personal, tecnología, servicio, entre otros) no son considerados como factores limitantes. De las tres variables seleccionadas, el clima fue elegido como el más importante, después viene el agua y el suelo.

En el caso que ellos utilizaron, el terreno es de 280 hectáreas (con 250 plantados con viñas). El suelo es plano y irrigable. Se elige el “gota a gota”. Los costos de la inversión son los siguientes:

- Sistema de conducción: en espalera clásico, de 2,50 * 1,25 m, adaptable a la maquina a vendimiar.

- Variedades: Cabernet-Sauvignon y Chardonnay, en plena producción a partir del quinto año en el país.
- Rendimientos: 12 toneladas por hectárea en tinto, 14 toneladas por hectárea en blanco.
- Capacidad de la bodega: 3,8 millones de litros (lo que corresponde a una producción anual de 3 millones de litros). Utilización de toneles para un 12% del vino.
- Costo del terreno: 9.524 dólares por hectárea (1 dólar =6F, en 1998).
- Costo de plantación propia y mantenimiento: 5.965 dólares el primer año, 1.713 dólares el segundo año, 1.333 dólares el tercer año, 1.753 dólares el quinto año (estabilización).
- Costo de las maquinas agrícolas: 223.400 dólares, o sea 894 dólares por hectárea.
- Construcciones funcionales 391 250 dólares (Oficina, casa, etc...) o sea 1.565 dólares por hectárea
- Costos administrativos: 105 714 dólares.
- Salarios anuales: 380.857 dólares para 50 personas (obreros, conductores).
- Bodega con derecho a llave: 1,43 dólar por litro de capacidad, o sea 5.434.000 dólares (maquinas 12%, cubas 22%, edificios 51%).
- Cálculo por caja de vino lista para ser exportada: 14,8 dólares. A este valor se agrega el costo de la uva (40%) y los costos de las materias secas (51%) (tapón, botella, etiqueta).
- Personal: se debe agregar 126.857 dólares para el personal de gestión y los enólogos, y 180.000 dólares para el personal de cuba. ("Revue Vinicole Internationale" op.cit.)

4.3.2. LA LEGISLACIÓN

1. Proyección de las denominaciones de origen

Un producto que tiene la Denominación de Origen adquiere una fuerte identidad, que toma en parte de su origen geográfico, de donde incorpora el suelo y clima a lo que agrega los factores técnicos y humanos. El conjunto de todo eso confiere al producto su personalidad.

Chile ha desarrollado una estrategia basada en la denominación de origen geográfico, que constituye una posición intermedia entre la denominación de origen europea y la indicación de procedencia norteamericana. Asociado a la mención de cepaje, esto permite enfrentar el mercado internacional con más seriedad y calidad. Así permite a la vitivinicultura chilena adaptarse fácilmente a los cambios que impongan los consumidores a futuro (Costa op.cit.).

2. El perfeccionamiento de las denominaciones de origen y la certificación de los vinos

Zonificación

(A) El decreto n° 464 del 14 de Diciembre de 1994 que establece una nueva Zonificación Vitícola y Denominaciones de Origen, divide el país en 5 Regiones Vitícolas. Estas regiones se subdividen en 13 Sub-Regiones con 7 Zonas y estas últimas están formadas por 44 Áreas

(B) Las denominaciones de origen están perfectamente delimitadas. Al emplear, la división administrativa de la nación en: Regiones, Provincias y Comunas, las cuales están íntimamente relacionadas con la topografía,

distribución de los valles y cuencas de los ríos (SAG op.cit.; Costa op.cit.).

Condiciones de utilización de las denominaciones de origen

Sólo pueden usarse en las etiquetas cuando a lo menos el 75% del vino es producido con uvas provenientes del lugar indicado.

Otras menciones

- El Cepaje: Las etiquetas de los vinos con denominación de origen, pueden hacer mención de la variedad de uva con que fueron producidos cuando ésta se presente a lo menos en un 75% y debe corresponder a algunas de las variedades indicadas en el decreto.
- El año de cosecha: las etiquetas de los vinos con denominación de origen pueden hacer mención al año de cosecha cuando el año indicado participa en la mezcla en una proporción de a lo menos el 75%.
- Embotellado en Origen: Se podrá usar en la etiqueta la expresión “Embotellado en Origen”, “Estate Bottled” o sus sinónimos en otros idiomas, cuando la planta envasadora y los viñedos de donde procede la uva se encuentren en terrenos de propiedad, o bajo tenencia de la viña productora y estén ubicados en el área geográfica comprendida en la denominación de origen (SAG op.cit.).

El control y Certificación

El Servicio Agrícola y Ganadero del Ministerio de Agricultura efectúa el control de la normativa. Las infracciones son sancionadas conforme a lo dispuesto en la ley N° 18.455.

El Servicio Agrícola y Ganadero en el futuro podrá celebrar convenios

con personas jurídicas del sector público o privado, para que ellas puedan efectuar las acciones de certificación de vino con denominación de origen, las que se denominarán “Empresas Certificadoras Autorizadas”, cuya gestión será avalada por el SAG (Costa op.cit.).

3. Las viñas chilenas y los estándares internacionales

Santa Emiliana fue la primera en conseguir la certificación ISO 14.001. Ahora son varias las bodegas que se han unido a este para dejarse medir por estándares internacionalmente reconocidos que llaman a una mayor preocupación por la higiene y el medio ambiente.

Con respecto a esta certificación ISO 14.001, las viñas Santa Emiliana, Concha y Toro, Cousiño Macul, Undurraga, Morandé, Echeverría, Domaine Oriental y Torreón de Paredes invertieron cerca de US \$ 12 millones en el tratamiento de desechos residuales y métodos de reciclaje (Chilevinos 2001).

4. La legislación europea: reglamentación de importación de vino a Francia

La reglamentación de la Comunidad Económica Europea, N°883/2001 de la Comisión del 24 de Abril de 2001, fija las modalidades de aplicación del Reglamento (CE) N°1493/1999 del Consejo que dice relación con los intercambios de productos del sector vitivinícola con los países extranjeros, publicado en el Diario Oficial de la Comunidad Económica Europea L218 del 10 de Mayo de 2001 (Dirección Interregional de Aduanas de Francia 2001).

4.3.3. PLANTEAMIENTO DE DISTINTOS ESCENARIOS PARA LA INDUSTRIA NACIONAL DEL VINO

No se puede proyectar el futuro de la industria vitivinícola chilena, sin considerar que este sector es de un lado dependiente de la situación de la vitivinicultura mundial, y de otro dependiente del entorno internacional ya sea económico o social. Entonces, existen muchos factores exteriores que influyen sobre este sector. El mundo actual está conociendo profundos cambios tanto políticos como económicos. Hoy en día, no se puede saber cómo será el mundo en un año más, lo que hace difícil proyectar el estado de la industria vitivinícola nacional. Algunos factores exteriores importantes a considerar son:

1. Los atentados del 11 de Septiembre del 2001 en EEUU

El 11 de Septiembre de 2001 se produjeron dos atentados seguidos en Nueva York. Este ataque de parte de un grupo terrorista islámico, cambió en sólo dos horas las cartas del mundo. Aunque los Estados Unidos constituyen el principal objetivo de los islámicos, es todo el mundo occidental el que está en el blanco. Así, el mundo entero es víctima de las consecuencias de estos eventos. Entonces, en el futuro, Chile va a tener que enfrentar estos cambios.

Una de las consecuencias directas de los eventos del 11 de Septiembre fue la inmediata caída del dólar, que se observó por algunos días; los atentados produjeron un alarma general en el mundo bursátil. Chile, dada su orientación exportadora es dependiente de las variaciones del dólar.

Sin embargo, en la economía interna ha habido una fuerte presión sobre esta moneda (US\$ americano), que la ha llevado a apreciarse a un tipo de cambio bastante atractivo para el sector exportador, por sobre los \$640 por

dólar durante diciembre del 2001 y Enero del 2002. Incluso en algún momento de estos meses llegó a \$715 por dólar.

2. La crisis de la “Vaca Loca” en Europa

La crisis de la Vaca Loca, que conoce Europa desde hace cinco años, podría tener consecuencias sobre la industria vitivinícola en Chile y en el mundo. Desde que se anunció la existencia de esta enfermedad, se produjo una fuerte bajada del consumo de carne en todos los países de Europa, particularmente en Francia, Inglaterra, España y Alemania, países más perjudicados por este problema.

El consumo del vino puede ser relacionado con el consumo de carne; en efecto, el consumo de carne es asociado al vino tinto. Entonces, se puede deducir que si se consume menos carne, se va a consumir menos vino tinto. Así, si los gustos de los consumidores se orientan más hacia los pescados, se podría deducir un aumento del consumo de vino blanco.

3. Cambios generales

- El importante incremento en la población mundial, especialmente en las áreas Asiáticas y del Pacífico, lo que se une con la importancia y el desarrollo como foco comercial y económico de la zona donde los tigres asiáticos tendrán un rol muy importante, mientras que las poblaciones occidentales declinarán (Chilevinos op.cit.)
- El concepto de globalización es la eliminación de las fronteras. El futuro se prevee con un desarrollo y el aumento del libre mercado, la colaboración internacional de negocios, las alianzas estratégicas y un patrón de cambio global. Con la madurez de la tecnología se desarrollarán “planes y estrategias, tomas de decisión orientadas al

accionar sobre la base de la rapidez y manejo de la información confiable para llegar a planos reflexivos, y, en consecuencia, inteligencia de mercado. Reaccionar como concepto, quedará relegado a actualizar, a mejorar la investigación y aceleración de los procesos. Quien reaccione equivocadamente o por un mal planteamiento quedará relegado y olvidado en un proceso evolutivo incapaz de detener". Habrán pocos espacios para las equivocaciones.

- Un cambio también se produce y se va a seguir produciéndose en el futuro al nivel de los consumidores. Ellos estarán más alertas y sabrán valorar mejor sobre la base del desarrollo cultural los aspectos de una moralidad corporativa y ética. Reaccionarán de manera positiva a los argumentos del marketing y de la publicidad crítica de terceros y no proveniente de los productores
- También a nivel de las tendencias del consumidor, los argumentos específicos de venta serán una creciente obsesión por productos saludables, un estilo sano de vida y el cuidado del medio ambiente en los procesos de elaboración de los bienes de consumo masivos, estándar de estilo de vida, una mayor exigencia, entre otros.
- A nivel tecnológico, la calidad y los procesos de elaboración tendrán una gran importancia junto a la transparencia de la industria, la claridad de la imagen en los argumentos utilizados para el desarrollo comercial dentro de un concepto de marketing claro y aplicable a todas sus consecuencias (Izquierdo op. cit).
- A nivel social, las personas buscarán más el aspecto espiritual en sus vidas. También esperarán una mayor y directa influencia del Gobierno, el cual impondrá más indirectamente los impuestos y donde los gobernantes persuadirán más que regularán.

Entonces, la mayoría de estos factores deberían tener una influencia y favorecer a la industria del vino.

4. Escenarios deducidos de estos cambios

Renovación de estilo y de ideología de la industria del vino chileno.

Según Izquierdo (op. cit), estos cambios podrían tener los siguientes efectos en el futuro:

- “El vino encontrará, en el futuro, una marcada demanda de carácter individual y canalizada de caldos que cumplan los siguientes requisitos: ser naturales u orgánicos, elaborados amigablemente con el medio ambiente; que sean saludable; que sean un instrumento habitual en las relaciones interpersonales, en la cultura y por ende del bienestar general de las personas”
- “El consumidor nacional e internacional estará orientado a la calidad y al consumo moderado de alcohol y nunca más al consumo masivo del mismo. Predominando ostensiblemente los tintos, por su reconocido valor saludable.”
- “El vino ha sufrido, primero y luego, ha llevado a cabo un modelo de transformación de gran valor, al pasar de ser un producto agrícola a ser un producto de clase y de calidad superior sin ser excluyente, de imagen, de marca, de estilo de vida y de prestigio que compite en un mercado internacional globalizado y sumamente competitivo, donde la fuerte demanda, aliada con una mayor estrechez en las vías de distribución, ha acrecentado los precios y donde los sistemas y tecnologías han conllevado a mejorar la calidad y los márgenes”.

Sin embargo, este planteamiento no considera la importancia del desarrollo de la oferta en términos de volúmenes, considerando el masivo desarrollo de plantaciones de vides estos últimos años, tanto en Chile como en otras

partes del mundo.

Vino y Salud

Estos últimos años, aparecieron varios artículos sobre vino, mostrando cada vez más el efecto positivo del vino sobre la salud. Esto, constituye una gran ventaja para el sector vitivinícola mundial y chileno. El vino es hoy día no solamente un manjar que se disfruta, sino que es también considerado un “remedio” contra varios males. En efecto, el vino tiene varias beneficios como lo mostraron los siguientes ejemplos:

- Investigaciones realizadas en Estados Unidos revelaron que el riesgo de desarrollar cálculos renales se reduce significativamente debido al consumo de vino.
- Un consumo moderado de vino constituye una protección contra las enfermedades cardiovasculares (Viñas de Chile 2001).

4.3.4. PROYECCIONES SOBRE EL FUTURO DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA CHILENA

De acuerdo a Izquierdo (op. cit), la proyección de la industria vitivinícola chilena debería orientarse de la siguiente forma:

I. Visión

El futuro de la industria vitivinícola chilena se orienta principalmente hacia el desarrollo de sus vinos, los cuales tenderán a reflejar los aspectos distintivos de cada variedad, región, productor, viñedo e indicaciones. Todo estos elementos ayudan a maximizar las ventajas que tiene el vino chileno para conquistar otros mercados complementarios directos e importantes en su desarrollo. Estos mercados son por ejemplo:

- El Turismo
- La Gastronomía
- Las áreas de estilo y calidad de vida.

Toda visión tiene que orientarse hacia el desarrollo de nuevos mercados tanto en el ámbito nacional como internacional. Con respecto a los mercados convencionales (Europa, Norteamérica) y a los nuevos de Asia, se deben considerar las diferentes estrategias de penetración y de consolidación. Esto se agrega a las estrategias individuales que cada país exportador elabora con cada mercado específico.

Los valores fundamentales que centrarán el interés de las personas hacia esta industria estarán casi totalmente basados en la integración y la aprobación comunitaria, un espíritu pionero de carácter innovador, una cultura de colaboración competitiva, una clientela fuerte y mantenida, y una fuerte énfasis en la calidad. También estarán basados en estrategias adecuadas dentro de una inteligencia de mercado que determinen un compromiso orientado al éxito financiero.

2. Misión

Las misiones constituyen las oportunidades para el que el mercado vitícola chileno se desarrolle y gane otros mercados. En el futuro, Chile debe orientarse a desarrollarse desde la vid hasta el paladar del consumidor.

Los principales objetivos son:

- Potenciar la imagen y la reputación de Chile como un país vitivinícola, y como portador de los adelantos competitivos de la industria.
- Potenciar la identidad y el estilo de sus vinos. Eso se hace realizando

mejoramiento en cuanto a la calidad, la pureza, el carácter exclusivo y la diversidad varietal.

- “Potenciar el liderazgo global en segmentos de mercado de marcas específicas y exclusivas”.
- “Capitalizar los crecimientos de mercado en las oportunidades generadas por la expansión de la capacidad industrial.”
- Aumentar la participación de la industria vitícola chilena en sectores complementarios (gastronomía, turismo, entre otros).
- Mejorar el filo competitivo, o sea conocer sus competidores.

3. El filo competitivo

Es importante desarrollar el tema del filo competitivo. En efecto, es un aspecto fundamental para cualquier industria que se orienta a afrontar los cambios organizacionales, con el conocimiento de las fortalezas y de las debilidades de sus competidores. Para conocer sus competidores, una industria tiene que considerar factores competitivos tales que:

- Una cultura innovadora industrial que permita una “rápida, sensible, confiable y factible adaptación y evolución de los recursos, tecnologías, habilidad e instituciones” orientadas a conocer los gustos y necesidades del consumidor.
- La elaboración de productos de calidad para mejorar la intensidad, la complejidad y la diversidad de los sabores.
- El valor y la calidad probada en todas las escalas de precios.
- El desarrollo de un imagen y de una marca.

Entonces, es muy importante saber evaluar el estado de la industria, y entonces de sus competidores, determinando sus fortalezas y debilidades como un todo; pero considerando también los aspectos individuales.

4. Los obstáculos para desarrollar el Imagen País

Chile necesita desarrollar hoy día la Imagen País, o sea hacer que sea reconocido como un país de vino a escala mundial. En efecto, una buena imagen de un país y sus productos minimiza las aprehensiones del consumidor y facilita la compra (Monsalve y Vera 1997). Los compradores sofisticados son más sensibles al origen del producto que a su precio por ejemplo. Chile es todavía demasiado desconocido de los países occidentales, lo que no le permite poder vender sus propias ventajas nacionales que lo diferencian de los otros países productores de vino.

5. Perspectivas de las exportaciones de vino chileno

En su libro "Auge Exportador Chileno, lecciones y desafíos futuros" (1995), Bordeu dedica una parte a las exportaciones de vino, titulada "exportaciones de vino: la importancia del mejoramiento de la calidad". La última parte de este capítulo trata de las perspectivas que, según el, tienen las exportaciones de vino chileno.

- Según este autor, "el vino chileno sólo podría competir en el estrato de vinos baratos y de calidad media, pero nunca en los mejores mercados, típicamente dominados por el vino francés."
- Las diferencias de precio entre vinos, que generalmente son atribuidas a la calidad, son enormes. ¿Pero existe una real diferencia de calidad que justifique esos precios o sólo se trata de un problema de imagen y prestigio? "Degustados a ciegas, en estratos de igual precio, los vinos tintos chilenos normalmente presentan una calidad muy superior a los europeos", precisa Bordeu.
- Hasta ahora no se puede saber si Chile puede producir vinos

equivalentes a los mejores de Francia. Pero no existen razones técnicas que impidieran eso. Chile es capaz de producir vinos a menor costo que los europeos. Sin embargo, lograr un prestigio como el de los vinos franceses requiere muchos años de calidad consistente. Además que los consumidores de vinos son generalmente muy tradicionalistas y “prefieren adquirir el prestigio asociado a un país o marca antes que la calidad de un vino poco conocido”.

- Hoy en día se debe constatar que aunque la mayoría de las empresas se concentra en mejorar la calidad para acceder a nichos de precios más elevados, el rango de precios al que se están comercializando vinos chilenos va desde bajo el costo a menos de US \$ 9 por caja hasta US \$ 30, e incluso US \$ 60 y más . “Cabe preguntarse si ésta no es una estrategia equivocada” precisa Bordeu. Puede parecer necesario invertir en imagen y competir en condiciones desventajosas con países como Francia que colocan parte de sus vinos en esos nichos.
- Bordeu explica también que “se planta la disyuntiva de diferenciar o no las marcas en los diferentes estratos de precio”. Si el negocio está en el vino corriente, vender pocas botellas, quizás a pérdida, con la misma marca en un mercado sofisticado, puede permitir prestigiar la marca y aumentar las ventas del vino más barato. Pero si el negocio está en el vino de alto precio, será necesario crear una marca distinta no asociable al vino corriente.
- Bordeu se expresa también sobre los viticultores, explicando que según él, el viticultor típico que vende uva y vino en bruto tiene un futuro poco optimista, dado al aumento de las superficies plantadas, la demanda de las exportaciones que se expanden más lento y las grandes empresas que, en su mayoría, poseen plantaciones para cubrir la mayor parte de sus necesidades de vino fino de

exportación.

- Pero con respecto a las empresas que trabajan desde la producción de la uva hasta la comercialización del vino en el extranjero, la situación sigue viable. Estas empresa pueden sobrevivir a aumentos de costos o disminuciones de precios porque son siempre capaces de encontrar compradores.
- Otro punto importante avanzado por Bordeu, es la necesidad que aparece hoy en día a los productores de realizar inversiones mayores en marketing para mantener su posición en el mercado.
- Sudáfrica es, según Bordeu, el principal competidor para Chile en el futuro, dado al cambio de imagen política que conoció el país estos últimos años. Pero se debe también considerar la competencia de los países de Europa Oriental que tienen precios muy bajos, y también de Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda.
- Entonces, los esfuerzos en términos de marketing se deben orientar hacia estudios de nuevos mercados o la obtención de una mayor penetración en estos mercados. Chile debe destacar mercados donde podría obtener ventajas, firmando tratados como el NAFTA o el MERCOSUR. Según Bordeu, los mercados asiáticos como Singapur, Hong-Kong, Corea o Malasia son interesantes para Chile porque todos tienen niveles de consumo muy bajos (menos de 1 l/año per. capita). El vino es todavía un producto nuevo y desconocido, y los productos chilenos podrían competir en los mismos términos con los de Europa.
- Por último, evoca el riesgo de un escándalo sobre el vino chileno, dado a la eventual presencia de productos tóxicos o de algún fraude (tal es el ejemplo de las uvas en EEUU). Chile se preserva de eso, manteniendo un sistema de control y certificación de calidad seguro.

En resumen, según Bordeu (op. cit.), "el futuro de las exportaciones de

vino puede enfrentarse con, al menos, un moderado optimismo”.

Sabiendo que, la competencia aumentará con un fuerte desarrollo de la oferta, Chile ha reconocido la necesidad de una mayor inversión en marketing para mantener su posición en los mercados actuales. Si bien el país, está en una posición relativamente favorable con un importante desarrollo de mercado. Lo importante ahora es conquistar nuevos mercados, especialmente países con menos tradición vitivinícola y niveles de consumo más bajos.

6. La visión de los protagonistas nacionales

En el ámbito de este trabajo de tesis se realizó una serie de 15 encuestas, cuyo objetivo era conocer la visión de los empresarios y expertos en el sector industrial vitivinícola sobre los escenarios competitivos del vino chileno de exportación (Anexo 5). Algunas encuestas se realizaron con entrevistas “en vivo” y otras vía Internet. En el Anexo 6 se puede apreciar la presentación de las 15 empresas entrevistadas.

A continuación, se analizarán los resultados de la encuesta, adicionando comentarios y otras encuestas obtenidas de la prensa internacional.

1) ¿Cuales serán sus mercados en el futuro? (si es mas de uno, indique el orden de importancia)

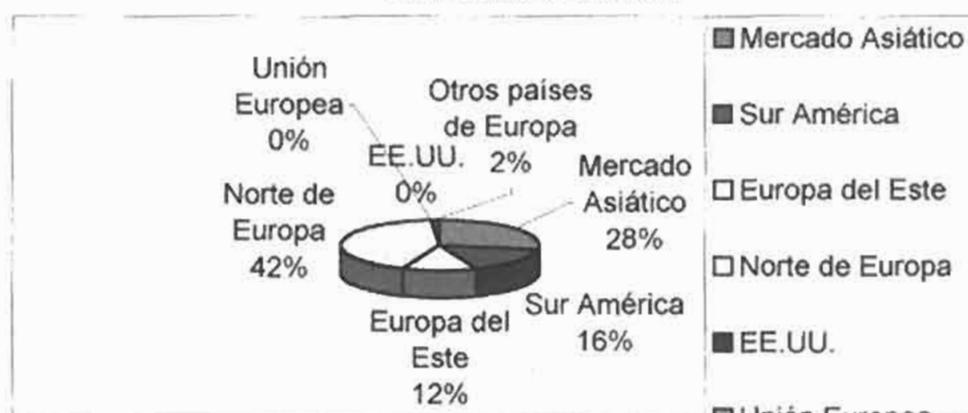
Esta pregunta concierne a los mercados que las empresas quieren desarrollar en el futuro.

- ❖ El mercado donde debe desarrollarse es prioridad en el **Norte de Europa** (Dinamarca, Suecia, Irlanda) con un 42,5%.
- ❖ En segundo lugar viene el **mercado asiático** (28%) con Japón o Singapur entre otros.

- ❖ Después viene el mercado **Sur Americano** (16%): Países tales como Argentina, Perú y los países centro americanos.
- ❖ Los países del Este de Europa (República Checa, Polonia, Hungría) con un 12%.

En el esquema siguiente se puede apreciar la repartición de los futuros mercados.

**Gráfico N°3:
Mercados futuros**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. 2001

Esta respuesta nos muestra la importancia que está tomando el mercado del Norte de Europa para los productores nacionales.

2) *¿Según usted, cuales son las principales amenazas y oportunidades que enfrenta el sector vitivinícola chileno?*

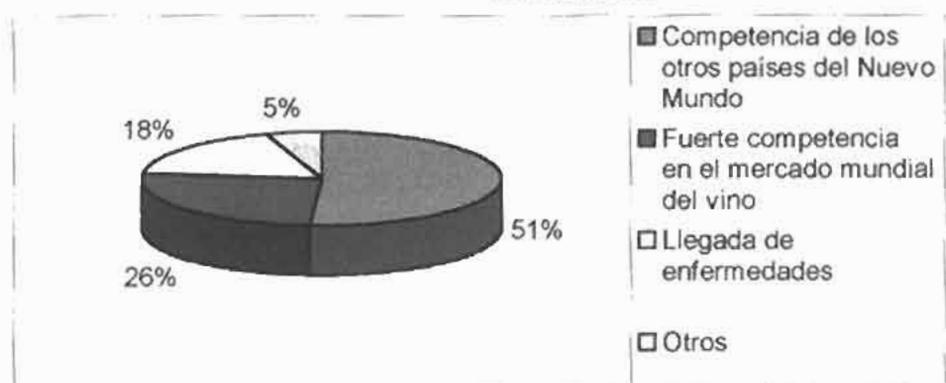
AMENAZAS:

- ❖ La principal amenaza reconocida por los productores es la **competencia de los otros países del Nuevo Mundo**, tales que Sudáfrica, Australia, Nueva Zelanda o Estados Unidos (California): 51%
- ❖ Después es reconocida como amenaza, la **fuerte competencia en**

el mercado mundial del vino. (26%). En efecto, los países tradicionales son los productores más importantes estos días y el porcentaje de la producción chilena es ínfimo en comparación con lo de Francia o Italia.

- ❖ **La llegada de enfermedades.** Un 18% piensa que constituye una amenaza para el sector vitivinícola chileno.
- ❖ Dentro de los 5% mencionados como otras amenazas existen un cambio en el orden mundial que podría desestabilizar Chile o una sobreoferta a nivel mundial que provocaría una baja de los precios.

Grafico N°4
Amenazas



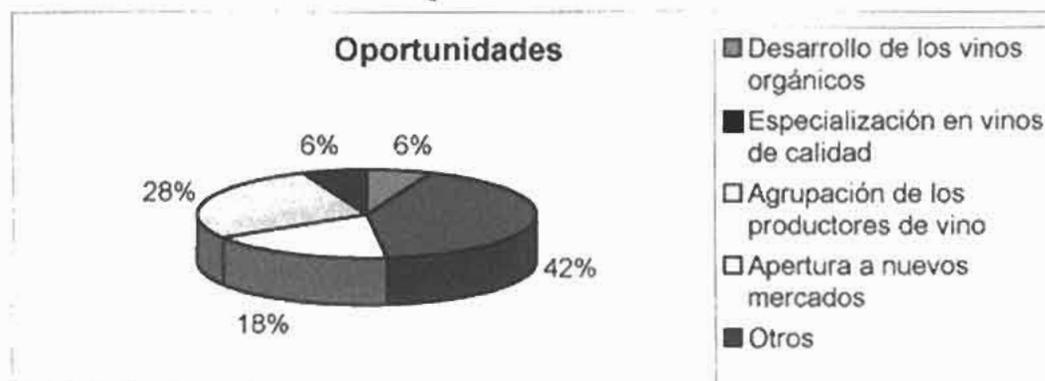
Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. 2001

OPORTUNIDADES

- ❖ *La gran mayoría de las empresas está convencida que la gran oportunidad del sector vitivinícola chileno es el **desarrollo de los vinos de calidad** (42%). En efecto, Chile se puede distinguir de los otros países productores de vino, sólo si produce un vino de alta calidad, capaz de competir con los “grandes” del mercado mundial del vino.*
- ❖ **La apertura a nuevos mercados** es, según la encuesta, la segunda prioridad hacia la cual las empresas tienen que orientarse (28%).

- ❖ La **organización del sector** constituye una de las debilidades del sector vitivinícola chileno y es la tercera prioridad que ven los productores (18%). El sector tiene que organizarse para eliminar las rivalidades que existen entre las empresas y tratar vender el vino chileno en su conjunto.
- ❖ El **desarrollo de vinos orgánicos** (6%) permitiera aumentar la participación en el mercado norteamericano usando esta diferenciación.
- ❖ Dentro de las otras oportunidades (6%) se encuentra el desarrollo del agroturismo en Chile.

Grafico N°5
Oportunidades



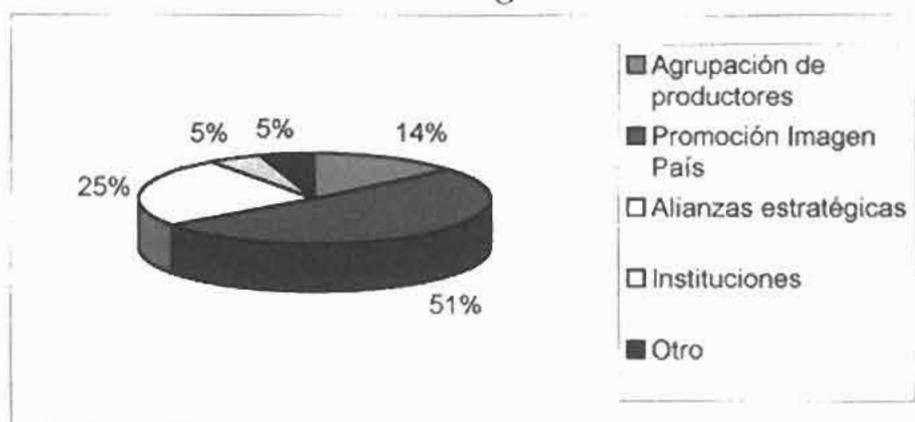
Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. 2001

3) ¿Cómo puede enfrentar los problemas existentes y con qué estrategia?

- ❖ La **promoción de la imagen país del vino chileno en el mundo** (51%) parece ser una de las prioridades de los productores para enfrentar la competencia mundial. En efecto, se necesita vender la imagen de Chile: un alto porcentaje de gente no sabe donde se ubica Chile, no conoce todas las características climáticas del país.
- ❖ La necesidad de crear **alianzas estratégicas** está también presente para un gran número de productores (25%), que argumenta que tales acuerdos son una puerta abierta a nuevas tecnologías y redes de comercialización.

- ❖ La **agrupación de los productores**, o sea una solidaridad entre ellos parece ser una condición importante para dar más fuerza al sector frente a los mercados extranjeros (14%).
- ❖ Un 5% de los productores piensa que el **apoyo de Instituciones** les podría ayudar a enfrentar los problemas existentes.
- ❖ Dentro del 5% de otras estrategias se encuentra: la proliferación de ferias internacionales y agroturismo donde promover el vino chileno, la limitación de la sobre oferta y el continuo mejoramiento de la calidad.

Gráfico N°6
Estrategias



Fuente: A partir de las entrevistas. 2001

4) ¿Según usted, cuales son los competidores más fuertes de Chile ?

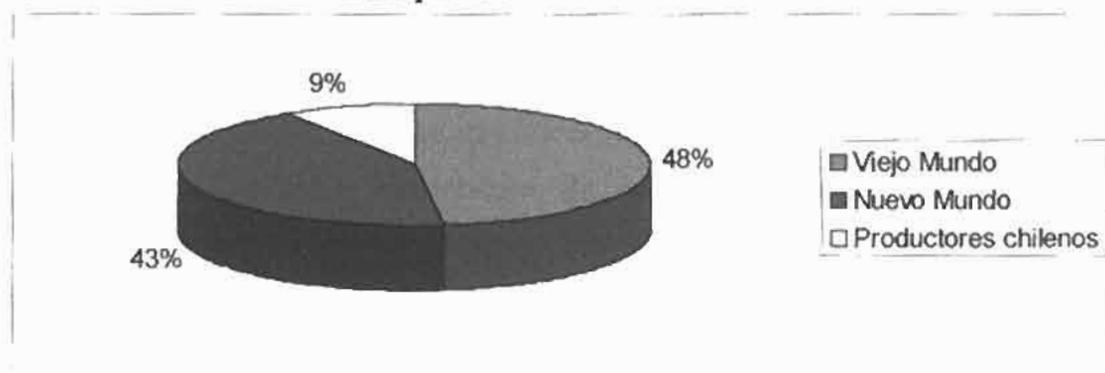
En este tema, las opiniones son divididas porque un gran porcentaje piensa que los competidores más fuertes están constituidos por los países del **“Viejo Mundo”** tales que Francia, Italia o España (48%). Según este porcentaje de productores, aunque los países del **“Nuevo Mundo”** ocupan un lugar más y más importante hoy en día, el grupo de productores tradicionales es todavía muy poderoso en el mercado.

Sin embargo, un porcentaje importante (43%) de productores piensa también que los países del **“Nuevo Mundo”** constituyen una competencia de

las más fuerte para Chile, especialmente Australia, Nueva Zelanda o Estados Unidos (California). Quizás estos productores tienen una visión de más largo plazo y ven en estos países futuros grandes competidores.

El 9% de los productores ven a los **otros productores chilenos** como los más peligrosos para ellos. Este grupo de productores está constituido por productores de menor importancia que ven más la competencia a nivel nacional que internacional.

Gráfico N°7
Competidores de Chile



Fuente: A partir de las entrevistas. 2001

A la pregunta *¿Como cree usted que reaccionaran sus competidores en el mercado a futuro?*, se observan varias respuestas:

- ❖ Creando alianzas estratégicas
- ❖ Utilizando un marketing más agresivo
- ❖ Bajando los precios
- ❖ Orientándose hacia los vinos de alta calidad

5) *¿ Según usted, cómo va a evolucionar la industria vitivinícola chilena en los próximos años?*

En esta pregunta, muchos productores están de acuerdo con varias respuestas, pero el porcentaje se basa en la respuesta más importante para ellos.

- ❖ Todos están de acuerdo que el sector vitivinícola chileno se orientara hacia los **vinos de alta calidad** (58%). Es solamente con estos vinos que Chile podrá rivalizar con los grandes productores de vino.
- ❖ La **orientación hacia la exportación** se ubica en segundo lugar con un 26% (de productores lo eligen como primera opción). En efecto, muchos productores orientaran un gran porcentaje de su producción a la exportación, dado al bajo consumo que existe en Chile.
- ❖ Un 8% esta de acuerdo que la **diversificación de los productos** será una aspecto importante para abrirse a nuevos mercados y ofrecer mayor cantidad de productos capaz de satisfacer lo más consumidores posible. Según ellos, no hay que cerrarse a las cepas clásicas sino que también diversificarse para ofrecer vinos varietales y de Reserva bien diferenciados y con las características de su región.
- ❖ Con respecto al **crecimiento de la producción apuntando al crecimiento de la demanda interna**, sólo un 4% de los productores entrevistados esta de acuerdo con eso.
- ❖ El 4% restante piensa que el sector vitivinícola chileno se orientará hacia **productos de bajo precio**.

Gráfico N°8
Orientaciones de la industria



Fuente: A partir de las entrevistas, 2001

4.3.5. ESTRATEGIAS FUTURAS PARA CHILE

1. Orientaciones a seguir

Chile debe pensar sus futuras estrategias según las condiciones actuales y futuras del mercado nacional y mundial del vino. En efecto, el crecimiento de Chile no es único. También existen países como Nueva Zelanda que conocieron un crecimiento mayor a lo de Chile o Argentina y que constituyen una eventual competencia futura para Chile (Suárez y Vergara op.cit.)

Entonces, el primer punto importante a considerar es que la competitividad es una cosa **dinámica** y exige que Chile evalúe de manera constante su posición relativa para no perder el éxito que adquirió estos últimos años. La industria vitivinícola chilena debe considerar algunos puntos fundamentales:

- el potencial más interesante de crecimiento y también de

rentabilidad para las exportaciones chilenas es ubicado en el segmento de los vinos Premium. O sea, los productores chilenos, si quieren tener éxito afuera, tienen que concentrarse en vinos de alta calidad. El futuro de las exportaciones chilenas no se basa de ninguna manera en los vinos corrientes. Por lo tanto, ahora que Chile penetra el mercado internacional, debe privilegiar una estrategia orientada a afirmar su posicionamiento competitivo.

- Las empresas chilenas no han respondido a una estrategia clara ni mucho menos coordinada por parte de los exportadores. Existe una rivalidad muy intensa y los ejecutivos del sector la perciben. Pero esa rivalidad no viene de las empresas de otros países como Nueva Zelanda, sino de las mismas empresas chilenas.

Por lo tanto, la coordinación de las estrategias exportadoras es un factor muy importante en este mercado donde la lealtad a las marcas individuales es muy baja. “La mejor revolución de la industria chilena del vino dependerán de la cohesión y coherencia de los miembros participantes” (Izquierdo op.cit.). Hoy día se habla del “Vino Francés” o del “Vino Chileno”, pero no se habla del vino de tal o cual empresa. Por ejemplo, fuera de Chile, no se habla del “Vino Concha y Toro”. Entonces, las estrategias se deben orientar hacia el vino chileno en su conjunto y por eso, las empresas se deben juntar para coordinar sus estrategias. Es difícil que una viña chilena pueda alcanzar precios altos y volúmenes de exportación sin un “prestigio país”.

El exportador chileno, debe comprender que sus acciones y políticas de corto plazo determinan las posibilidades de mejoramiento de todo el sector vitivinícola chileno en el largo plazo. Así, hay que restringir el desempeño individual y desarrollar un trabajo conjunto de todos los exportadores. Chile tiene los atributos suficientes para ser un gran competidor en materia de vino a nivel mundial. Todo va a depender de la motivación que tengan los productores

para llegar hasta este objetivo. (Izquierdo op.cit.).

Además, a partir de cierto nivel, una estrategia de “penetración sin posicionamiento” (bajo precio/ alto volumen) va a ser frente a una resistencia por parte de los mercados de destino (rivales y gobiernos).

La industria chilena del vino presenta interesantes casos de complejidad dinámica. Por ejemplo, la exportación de vino a granel puede ser un buen negocio pero a corto plazo. En efecto, a largo plazo, podría tomar una dirección distinta a la deseada, o sea podrían “canibalizar” las exportaciones de mayor valor agregado.

Otro punto importante es que el sector del vino chileno debe hacer un esfuerzo importante para mejorar la información disponible. En efecto, al contrario de Nueva Zelanda o Australia, existen pocos datos básicos de Chile. Datos confiables, oportunos y en cantidad suficiente son requisitos importantes en la elaboración de una estrategia exitosa.

Por otra parte existe un desafío por delante en cuanto a profesionalizar la gestión. Existen grandes diferencias en cuanto al nivel de la sofisticación de la gestión y de los procesos de elaboración del vino. De manera general, hay mucho por ganar en calidad, eficiencia y capacidad de respuesta mediante la aplicación de las herramientas modernas de gestión. Eso constituye una base sólida de competencia en el largo plazo.

La industria vitivinícola chilena debería también desarrollar estrategias de diferenciación y de posicionamiento nuevas y más creativas. Por ejemplo, el sector podría explotar más las grandes ventajas naturales que tiene Chile para desarrollar tipos de vino como los “vinos ecológicos”, sin aditivos químicos y hecho con la agricultura orgánica. De esta manera, los vinos podrían obtener niveles de precios muy superiores en un gran número de mercados. Eso

constituye un segmento de alto potencial de crecimiento.

También se podrían desarrollar industrias “aliadas” al vino, lo que sería otro ejemplo de diferenciación creativa. Por ejemplo, en Australia desarrollaron mucho la gastronomía, lo que produjo un aumento del consumo de vino.

Existe también una falta de marketing estratégico adecuado a las necesidades del sector. La industria debería primero entender bien lo que de verdad significa la noción de marketing. Se define como una estrategia para cautivar mercados de una empresa y que no debe confundirse con la publicidad u otras afines, si bien estos serán parte de las herramientas a utilizar para la puesta en marcha de la estrategia. En resumen, sería “un método moderno y dinámico para comprender y actuar sobre la evolución de los mercados”.

El marketing se define por varias etapas:

- Estudios preliminares: sondeos, análisis de mercado y de los productos.
- Expansión del producto.
- Concepción de la estrategia de seducción y la realización.
- Conjunto de técnicas referentes al estudio de mercado, distribución y política de precios (centradas en el consumidor a fin de posicionar e incrementar sus ventas). (Chilevinos 2000).

La industria debería orientarse a otros niveles, fuera del negocio genérico y tratar de posicionarse primariamente en mercados que representan el sustento de sus exportaciones, generando un mayor y mejor conocimiento de ellos y de los productos orientados a ellos.

La industria debería mejorar su administración, bajo la aplicación de nuevas tecnologías, para fortalecerse a sí misma y a sus productos,

desarrollando así un imagen país.

Con conceptos claros como los expuestos, no sólo se obtendrían mejores resultados, sino que se lograrían aquellos que corresponden. Y en este proceso se llegaría a la cohesión dentro de la industria, factor tan necesario. (Izquierdo op.cit.).

2. Enfrentar la baja de participación en el mundo

Según Rada (2001), Chile conoce hoy día una nueva situación. En efecto, las exportaciones han disminuido y la participación de Chile en los mercados extranjeros también. Las empresas vitivinícolas chilenas tienen que cambiar para reforzar su participación en el mundo. Hay distintos puntos que considerar:

- Desde el punto de vista imagen país, las inversiones hechas en la industria vitivinícola y su promoción internacional han sido de alta rentabilidad. Por otra parte el vino chileno es el producto que es exportado al mayor número de países del mundo y sobre este producto se tiene en los mercados mucho más información que sobre los demás productos de exportación.
- La gran debilidad que tienen los productores chilenos para la penetración de mercados externos es la ausencia de estudios de mercado que permitan establecer estrategias comerciales adecuadas.
- Muchas empresas chilenas tienen que invertir para mejorar su proceso de internacionalización. Dentro de sus principales competidores existen por ejemplo Australia que invirtió casi US \$ 6 millones en estudios de mercados en 1998, o también Sudáfrica que invirtió US \$ 5 millones.

Esta parte es muy importante, debido a la imagen de Chile que el vino chileno proyecta, siendo el vino probablemente el vehículo más importante de divulgación de la imagen de Chile en el mundo.

Según Rada (op. cit.), para desarrollar un nuevo modelo de gestión para la industria chilena, se debe considerar tres grandes aspectos relevantes:

(a) Calidad

La calidad deberá ser constatada y certificada adicionalmente.

(b) Mercado

Mejorar el trabajo que se hace en los estudios de mercado para conocer más el consumidor, las normas de calidad del país de destino.

(c) Estrategia comercial

Las premisas del Marketing, el diseño de los servicios asociados y la logística en cualquier mercado deberán ser mejorados.

3. Opinión de Viñas de Chile

Las preguntas a Cousiño (2000) sobre el futuro de la industria vitivinícola chilena son:

¿Qué debería hacer Chile: aumentar la producción o mejorar la calidad para conquistar nuevos nichos comerciales?

Según el, ambas opciones son compatibles pero es importante que lo que se produzca sea comercializable, que las cosas estén bien pensadas y que haya demanda para esta producción. En efecto, el gran desafío que tiene Chile hoy día es poder vender en Chile y en el extranjero la gran cantidad de vino que produce. Este se agrega a otros desafíos tales que la incorporación de tecnologías, desarrollo de nuevas cepas o descubrimiento de nuevas zonas

productivas del país.

¿Que se debe hacer para que el sector logre este gran desafío?

En el caso de Viñas de Chile, se contrató a una empresa para realizar un estudio de mercado y de posicionamiento de imagen del vino chileno en algunos mercados tales como Estados Unidos o Inglaterra. Luego se ha realizado un plan estratégico a 5 años plazo para crear una imagen complementaria y promocional.

Por otra parte, Cousiño explica la importancia para Chile de llegar a acuerdos enológicos con otros países, como Estados Unidos. En efecto, el mundo avanza hacia menores aranceles, las estandarizaciones técnicas y las certificaciones son cruciales para colocar un producto en un mercado. Pero para Chile, “¿Que acuerdo enológicos debe firmar Chile: el de Estados Unidos, conocido como “new wine”, o el de la UE?”. “¿Existe ya alguna posición entre los productores nacionales?”. Con respecto a la última pregunta, con la UE hay una negociación a nivel país sobre la totalidad de los productos que Chile exporta y importa. El vino pertenece al grupo de los productos sensibles en esta negociación. Seguramente se llegará a algún acuerdo pero eso no significa que se firmará un convenio de “reconocimiento de práctica enológica mutua” con alguno países productores del nuevo mundo, porque el “new wine” sólo reconoce en Chile lo que los países signatarios definen como vino en sus propios países, aunque no cumplan con algunas características de la Ley de Alcoholes chilena.

Por otra parte, Cousiño explica que el acuerdo “new wine” permitiría a los productores chilenos ingresar y permanecer en los mercados como Estados Unidos.

Sin embargo, ambos acuerdos no son contrapuestos y Chile puede perfectamente tener un acuerdo con la UE y un convenio de reconocimiento de prácticas enológicas con países como Nueva Zelanda, Canadá, Australia, EEUU o Argentina, porque son dos cosas distintas.

Por último, Cousiño habla de la eventualidad que tiene el vino chileno de competir con vinos extranjeros en su propio país. Eso sería normal en la medida que el vino chileno ya compite con los vinos franceses en Nueva York o en París.

4. Ejemplos de estrategias propuestas

En el Annual Tasting de Londres (2000), evento organizado por la industria chilena, un representante (Viñas de Chile) del sector presentó la estrategia del sector vitivinícola chileno, con el objetivo de mostrar una industria renovada e innovadora. Muestra que Chile quiere proyectar un nuevo modelo de negocios, basado en la construcción de fuertes vínculos con los consumidores, clientes, líderes de opinión y especialistas, con el fin de llegar a ser el más considerado y respetado proveedor de vino en el mundo. El plan estratégico propuesto se basa en cuatro conceptos claves que se sustentan en las ventajas del vino nacional:

- (1) La uva es la expresión más importante de la identidad enológica de Chile, y su vino se caracteriza por el intenso sabor y , aroma a fruta.
- (2) Chile posee una diversidad de clima y tierras concentradas en pequeñas zonas geográficas, lo que permite el crecimiento de una gran variedad de uvas y una diversidad de propuestas enológicas al consumidor final.
- (3) Chile produce vinos sanos, puros y naturales.
- (4) El vino es parte de la cultura y del estilo de vida de los chilenos.

Entonces, mostrando todas las ventajas que tiene Chile para producir vinos finos, se entiende promover la imagen del vino chileno en el mundo.

Pero para elaborar estrategias futuras, se debe considerar también que la industria enfrentara el desafío de vender las cosechas de los últimos cuatro años, que representan un 50% más de producción. En este contexto, se plantean dos grandes objetivos:

- (1) Crecer a un ritmo anual de 10% para el caso de las exportaciones
- (2) Elevar el consumo nacional a 21 litros per. cápita, desde los 17 litros actuales.

En materia de exportaciones, todavía falta entrar en una etapa de consolidación. Chile debería explotar aún más la ventaja de costo, además de posicionar su vino en el segmento de los Premium y Ultra Premium, elaborando marcas de valor que sean reconocidas en el extranjero. (Avila y Esquivel op.cit.)

Las viñas nacionales deberán competir en el segmento de los vinos de alta calidad, con productos y comercialización diferentes, dejando la penetración de nuevos mercados a aquellos que muestren un progresivo aumento en el consumo. Algunas viñas, de hecho, ya han realizado diferentes asociaciones con productores internacionales, lo que constituye un aporte de conocimiento y tecnología para el sector.

Las perspectivas para la industria son buenas si se logra un mejor posicionamiento de las marcas en el extranjero en segmentos de mayor calidad y mayor valor agregado y en el mercado local se logra un mayor consumo por parte de los jóvenes y las mujeres. Si Chile se posiciona internacionalmente

como Australia, el precio promedio de exportación de la caja de vino podría llegar a niveles de 30,49 dólares, desde los 24,4 dólares actuales. (Avila y Esquivel op. cit)

4.3.6. DESAFIOS Y OPORTUNIDADES PARA EL VINO CHILENO EN DISTINTOS MERCADOS EXTRANJEROS

En esta parte se tratará de algunos ejemplos de mercados extranjeros donde Chile exporta. El primer ejemplo concierne a Francia, donde Chile exporta en cantidades menores debido a la constante e importante producción de este país y a sus consumidores acostumbrados a consumir productos nacionales. Los otros ejemplos tienen como objetivo mostrar la importancia que tiene Chile en distintos mercados del mundo, con el fin de evaluar en que país, Chile se está desarrollando y se va a desarrollar.

1. Francia: Experiencia del país del vino

Francia es el país del vino por excelencia. Conocer su experiencia puede ser importante para Chile, para tomarla como modelo pero también para no cometer los mismos errores estratégicos. Este mercado ocupa un lugar primordial en la cena internacional, tanto por su producción como por su consumo (64,5 l/año per. capita) (Bordeu op.cit.) pero sus características propias hacen que no sea tan fácil conquistarlo.

Enseñanza de las experiencias francesas:

Francia tiene la vitivinicultura en sus raíces y esta tradición se transmite de padre a hijo. Durante años, los vitivinicultores franceses exportaron en todo el mundo sin encontrar problemas. Sin embargo, con la llegada de los vinos del

“Nuevo Mundo”, los productores franceses empiezan hoy en día a darse cuenta que una fuerte competencia esta llegando y podría cambiar el orden de la vitivinicultura mundial. Según un informe divulgado a través de Internet, los viticultores franceses deberán desarrollar una política comercial y de promoción a largo plazo si quieren hacer frente a la creciente competencia de los vinos del Nuevo Mundo (África del Sur, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Chile y Argentina). Este estudio fue encargado por el Ministerio de Agricultura francés, el cual revela que los productores más afectados son los de la gama media. El informe señala que estos productores se verán perjudicados por la sobreproducción, la disminución del consumo y el aumento creciente de la competencia de vinos extranjeros, los cuales son muy agresivos en términos comerciales. Además, el informe explica que si los productores franceses no organizan rápidamente un contraataque, no podrán hacer frente a los vinos procedentes del Nuevo Mundo. Entonces, una crisis llegará si los productores franceses “no se dotan de los medios puestos en marcha por sus competidores, para salir de la situación artesanal y aplicar verdaderas políticas de mercado y una estrategia de marca. (EFEAGRO 2001).

En una entrevista con las “Journées Vinicoles” (Cobbledick 1996), William Févre, productor francés trabajando en Chile, da su opinión sobre el sector del vino en Francia. Los puntos importantes que se deben considerar de la entrevista son:

- La fuerte reglamentación que existe en Francia constituye más una capa de amortización que permite a los profesionales del vino en Francia “dormir”.
- Los exportadores chilenos se adaptan mucho más que los franceses a la demanda de los mercados extranjeros.
- La reglamentación de la producción vitivinícola en Europa esta hoy día demasiado corporatista y estatista.

En una entrevista realizada a las viñas Indómita Wine (Octubre 2001),

Rodrigo Falcone, el gerente de explotación, precisa que según él, en el futuro, sólo los vitivinicultores franceses que producen vinos de alta calidad podrán sobrevivir. En efecto, toda la gama de vinos de calidad media-baja se va a ver superada por los vinos del nuevo mundo, que por un precio menor ofrecerán una calidad superior. Sin embargo, hay que considerar que los vinos franceses están frente a un consumidor particular: un consumidor francés muy preocupado en defender los pequeños productores de vino francés.

Entonces, el ejemplo de los productores franceses debería servir de lección para los productores chilenos, mostrando que la competencia es dinámica y que nunca, un país o una industria, aunque tenga mucho éxito, debe creerse *inalterable*. La *innovación* y el conocimiento de sus competidores debe siempre ser desarrollado en la industria.

Francia y los vinos extranjeros

- Los vinos extranjeros en los supermercados franceses (ONIVINS INFOS 1998). El estado de los vinos extranjeros (incluido los vinos chilenos) en los supermercados franceses revela la evolución que tuvieron las exportaciones de estos vinos en Francia.

Entre 1994 y 1997, las ventas de vinos extranjeros en supermercados aumentaron de 28,5% en volumen y de 38% en valor, o sea el crecimiento anual medio fue cerca de 9%. Sin embargo los vinos extranjeros quedan como vinos marginales ya que representan solo un 1,5% de este mercado. Los vinos tintos representan cerca de un 63% del mercado de los vinos extranjeros en los supermercados. Dentro del Mercado de los vinos blancos, es importante anotar que, en 1997, los vinos blancos chilenos representaban un 2,5% de este mercado, estableciéndose en el sexto lugar después de Alemania, España, Portugal Grecia e Italia.

En término de precio, los vinos extranjeros conocieron un crecimiento de su precio medio de venta de un 7,6% en 3 años: 5,5% para los vinos tintos, 30% para los vinos blancos y una estancamiento para los vinos rosados.

De esto resultó un aumento del volumen de negocio de los vinos extranjeros de cerca de 40% entre 1994 y 1997: + 45% para los vinos tintos, + 39% para los vinos rosados y + 12% para los vinos blancos.

- El comercio exterior de los vinos en Francia, año 2000 (ONIVINS INFOS 2001).

Con respecto a las exportaciones, después de una baja en volumen de 2% en 1999, se nota una nueva y fuerte baja de 7% en 2000 y, por primera vez, una baja en valor de 5%. Se distingue tres grupos de países según el grado de variación de las exportaciones:

- (1) Países con baja fuerte con Reino Unido (-13%), Alemania (-11%) y Suiza (-10%).
- (2) Países con una baja moderada con la Unión Económica Bélgica/Luxemburgo (U.E.B.L.) (-7%), Holanda (-6%) et Japón (-4%).
- (3) Países en aumento con Estados Unidos (+4%), Dinamarca (+7%) y Canadá (+9%).

Francia, tiene hoy en día una baja de sus exportaciones de vino.

En el año 2000, las importaciones conocieron una ligera baja (-5,3%) , en comparación con el año 1999 (-2,6%). Eso sigue la tendencia general observada desde 1993, pero en valores, la bajada de 5,3% constituye una ruptura de tendencia.

Entonces se puede constatar que las exportaciones de vino francés fueron disminuyendo. Las importaciones disminuyeron, también pero es importante anotar la progresión de las ventas de los terceros países, especialmente el aumento de 8% de las importaciones de vino chileno.

El Marketing de los productores:

Para resumir las prácticas de Marketing que Chile tendrá que adoptar en el futuro, se utilizará una encuesta realizada por VINEXPO en 1998/1999, dirigida a 600 empresas productoras, comercializadoras, distribuidores y otros actores del mercado del vino en el mundo. Los resultados aparecieron en la revista francesa "La journée Vinicole" (1999).

Esta encuesta, tiene como objetivo establecer un balance de los desafíos que las empresas tendrán que enfrentar para adaptarse a las necesidades de los consumidores futuros. Trata de saber, como se repartieron las fracciones de mercado de las zonas de producción, que argumentos de venta deberán utilizar los productores y que innovaciones serán beneficiosas. Varios de estos puntos son relevantes y que paso a comentar.

En los países tradicionalmente consumidores de vino como Francia por ejemplo, se produjo una bajada del consumo diario en casa, pero aumentó el consumo ocasional. Frente a esto aparece la necesidad de emplear acciones susceptibles de dar de nuevo al vino su lugar en la alimentación cotidiana:

- comunicación sobre la salud
- vinos con precios baratos, o a lo menos a precios abordables en comparación con las bebidas competidoras.
- Vinos temáticos permitiendo variar la carta.

- Utilización del concepto de “Nomadismo” en el marketing; inventando botellas irrompibles, aberturas fáciles, contenido reducido, tasa de alcohol más baja con el fin de favorecer un consumo del vino en cualquier lugar, como se lo hace con las bebidas.

Entonces los productores deben darse cuenta de esos cambios en los hábitos de consumo para adaptarse y tomar medidas. Eso pasa por dos cambios:

- La Innovación: Frente al bajo consumo de los jóvenes, la innovación es la condición primordial para acercarse a ellos y entrar en su universo cotidiano.
- La Revolución en el Marketing: Hoy en día aparece la necesidad de comunicarse por medio de marcas más fuertes. Sin embargo los productores no quieren una concentración.

En resumen, se trata de introducir o reforzar el concepto de Marketing en las empresas vitivinícolas. Eso se debe traducir por la puesta en marcha de un verdadero Marketing-Mix tratando cuatro aspectos estratégicos esenciales:

- (1) Innovación en los productos (gusto, compuesto, entre otros), el embotellamiento (material, diseño, botella) en la perspectiva de una segmentación de la clientela. Esta podría realizarse según varios criterios: especificidades culturales nacionales, edad, sexo, momentos de consumo entre otros.
- (2) La puesta en marcha de redes de distribución competitivos y diversificados, cerca de los compradores potenciales.
- (3) Precios adaptados a los deseos de los consumidores actuales o potenciales y competitivos en comparación con los productos de los competidores.
- (4) Comunicación fuerte, en concordancia con las tendencias socio-económicas del momento (distintas según el mercado).

2. Reino Unido

Chile mantiene una importante posición en este país el que constituye uno de sus principales mercados de exportación. En efecto, Chile es uno de los países que ocupa un 5% del mercado en volumen en 1999, después de Francia (29%), Australia (14%), Italia (13%), España (10%), Alemania (9%) y Estados Unidos (6%). Con respecto a las partes de mercado en valor, Chile tiene un 4%. La evolución de las importaciones de Reino Unido en 1999, en comparación con 1998 muestran para Chile un aumento de un + 31,2 % en volumen, y de un 38,4 % en valor, lo que justifica bien el fuerte crecimiento del vino chileno en este mercado. Este resultado es muy revelador del éxito del vino chileno, más aún cuando se sabe que las importaciones de vinos franceses, aunque Francia se queda como el primer proveedor, bajaron de un - 2,1 % en volumen y aumentaron de solo un 9,3% en valor. Sin embargo, Chile no debe olvidar la gran competencia de los vinos australianos, cuyos importaciones aumentaron de un 36,7% en volumen, y de un 39% en valor. (ONIVINS INFOS op.cit.).

Con respecto a las exportaciones de vinos en botella, Chile es también un privilegiado de los ingleses: +33% en volumen y +38% en valor. (ONIVINS INFOS op.cit.).

René Muga Escobar, Jefe del Departamento Económico de Prochile en Londres explica en un artículo para Chilevinos cuales son los desafíos y oportunidades para el vino chileno en el Reino Unido en el corto y mediano plazo:

- “Consolidar la participación de mercado” para enfrentar la caída en las exportaciones en 2000 y la agresividad de la competencia. Eso se realizará mejorando los estudios de las maniobras estratégicas de los competidores.

- “Mantener una campaña genérica orientada tanto a la distribución como a los consumidores”, para ayudar a mantener informado tanto al importador como el consumidor
- “Desarrollo de marcas” que orienten el consumidor.
- “Ocupar el segmento de precios entre 6 y 10 libras”

Además, René Muga Escobar precisa que dentro de las estrategias, el desarrollo de productos orgánicos y la asociación del vino con otros productos nacionales, es recomendable para mantenerse en el Reino Unido donde existe una tendencia general a consumir productos sanos.

3. Otros países importadores de vino chileno

Alemania:

Las importaciones de vino en Alemania son provenientes de Francia, Italia o España. Chile esta presente en este mercado pero el impacto de la ofensiva del “Nuevo Mundo” es todavía limitada: las ventas chilenas (+21%) llegan a un 2,2% de las importaciones de vino en botella, mientras que las ventas norteamericanas aumentan en un 38 % y llegan a un 2,4% de las mismas importaciones. (ONIVINS INFOS op.cit.).

Entonces, Chile tiene que orientar sus esfuerzos hacia este mercado que podría constituir en el futuro, un mercado de oro si Chile llega a penetrarlo con más fuerza.

Estados Unidos:

Chile poseía en 1999, un 6% del mercado en volumen y un 11% en valor en Estados Unidos. Sin embargo, la evolución de las importaciones en comparación con el año 1998 no fueron muy buenas para Chile. En efecto, las importaciones bajaron de un 7,3% en volumen en 1999 y de un 0,8% en valor. Australia, ocupa un lugar mucho mejor, con un 10% del mercado en volumen y un 9% en valor. Además, las importaciones de vinos australianos aumentaron de un 30,7% en volumen (entre 1998 y 1999) y de un 35,5% en valor. (ONIVINS INFOS op.cit.).

Los países nórdicos: Dinamarca y Suecia.

Chile ocupa un 7% del mercado danés en volumen y valor en 1999. Además, la evolución de las importaciones en 1999 son muy positivas; en efecto, estas aumentaron de un 10,3% en volumen y de un 32,6% en valor.

Con respecto al mercado sueco, las cifras son buenas (5% del mercado en volumen y en valor en 1999) y la evolución en 1999, excelente: las importaciones de vino chileno aumentaron de un 51,6% en volumen en 1999 y de un 49,4% en valor. (ONIVINS INFOS op.cit.)

Las cifras y sobretodo la evolución que siguen las importaciones de estos dos países muestran bien el éxito que tiene Chile en estos dos mercados. El impacto de la ofensiva de los vinos del Nuevo Mundo aparece aquí con mucha fuerza.

Canadá

Chile tiene en este país buenas cifras de participación en el mercado, con un 11% del mercado en volumen y un 7% en valor en 1999. Sin embargo, la evolución de las importaciones entre 1999 y 1998 no es tan buena; Chile muestra una baja de -4,4% en volumen y de -1,0% en valor. (ONIVINS INFOS op.cit.)

Japón

El Japón, aunque que importa en su mayoría vinos franceses, se abre también a vinos del Nuevo Mundo tales como los vinos chilenos. En 1999 Chile ocupaba un 5% del mercado en volumen y un 4% en valor. (ONIVINS INFOS op.cit.)

Estos ejemplos muestran con que intensidad el vino chileno se impuso en los mercados extranjeros durante los últimos años. Dos aspectos son relevantes: el porcentaje de mercado que ocupa el vino hoy en día, pero también la evolución que tiene. Esto permite determinar sus mercados a futuro.

Así, según estos ejemplos se puede deducir que los mercados del Norte tienen mucha importancia en las exportaciones del vino chileno, y son muy promisorios para los próximos años. El Reino Unido, constituye también un mercado de gran tamaño para Chile, ya sea por el porcentaje de mercado que ocupa Chile hoy en día como por la evolución que conoció estos últimos años. El gran desafío podría ser Alemania que muestra todavía cifras bajas pero que en el futuro, si orienta más sus importaciones hacia Chile, podría permitir al país de aumentar de manera muy significativa el total de sus exportaciones mundiales.

CONCLUSIÓN

Chile es uno de los integrantes del grupo de países del “Nuevo Mundo” que adquirió renombre esta última década por su fuerte competencia frente a productores de vino tradicionales de otras partes del mundo. Así, la industria chilena del vino se encuentra actualmente en un estado pleno de expansión y crecimiento. Pero, en este contexto, donde la demanda se hace cada vez más sofisticada, donde el clima internacional es siempre imprevisible, ¿hasta cuándo podrá Chile mantener esta situación de crecimiento y sobre todo, en qué punto se va a estabilizar?

Este estudio, si bien no responde enteramente a esta interrogante, intenta dar énfasis a los elementos de respuesta, analizando las razones de éxito de la exportación de vino chileno durante los últimos años.

El análisis de competitividad realizado, muestra que el gran aumento de exportaciones del vino chileno estos últimos años puede ser explicado por la aparición de una serie de factores favorables que permitieron desarrollar el potencial ya presente. En efecto, la llegada de un modelo de producción norteamericano, la recesión de las economías europeas, como la apertura de Chile a una economía de libre mercado, con especial atención a los mercados internacionales son elementos que han sido favorables a los vinos chilenos en los mercados extranjeros.

Chile, como país, no puede ser actualmente considerado como altamente competitivo. En consecuencia, para mantener este crecimiento, debería realizar grandes esfuerzos en el futuro a fin de reforzar las debilidades del sistema, destacándose entre otros los sectores de la tecnología e investigación, recursos humanos, y la organización del sector.

Por otra parte, el análisis sectorial muestra también una rentabilidad limitada del sector vitivinícola chileno. La ausencia de barreras de entrada, la fuerte competencia de productos sustitutos como la cerveza o las bebidas, el fuerte poder de negociación de los proveedores de materia seca, la incertidumbre del futuro del precio de la uva, debido a la sobre oferta prevista para los próximos años y el aumento de la rivalidad entre las empresas, son desventajas para la vitivinicultura nacional.

Sin embargo, en este contexto sectorial bastante difícil, algunas empresas han tenido éxito gracias a estrategias que permitieron su posicionamiento y de presencia en los mercados extranjeros. Según el análisis de las distintas empresas del sector, aparece la existencia de varios grupos estratégicos. Aunque la oferta sea hoy en día muy concentrada con cuatro empresas que dominan el mercado, otras cinco pueden ser calificadas de medianas y las demás estructuras más pequeñas, llamadas "Viñas Boutiques". El estudio permite destacar los valores que tienen las empresas para promover sus vinos, que imagen desarrollan, y como estructuran su oferta de vino. Existe una gran diversidad en los comportamientos, algunas empresas tratan tener la gama más amplia posible (numerosas marcas, presencia en todos los segmentos de precio), mientras que otras privilegian más la especialización en un nicho del mercado específico, o el desarrollo de un propio nicho.

Chile reúne todas las condiciones necesarias para la elaboración de un vino de muy buena calidad. Entonces, es legítimo pensar que este país dispone de excelentes recursos para enfrentar los años venideros. Pero hoy en día, los esfuerzos deben ser llevados hacia la comercialización y las técnicas de venta del vino, adaptando la oferta a las necesidades del consumidor y utilizando los medios de marketing necesarios para que este producto sea reconocido por los consumidores en los mercados internacionales.

Las perspectivas de evolución que dejan prever los cambios de organización ya iniciados por la partida del sector están bien encaminados. En efecto, el lanzamiento de nuevos productos (vinos orgánicos, de cepaje, ensamblados, premium, denominación de origen), al igual que una construcción de una imagen país, debería permitir a Chile mantener su crecimiento en los mercados externos, a la conquista de nuevos consumidores. A su vez, es difícil saber hasta que punto Chile puede pretender llegar, puesto que, esto depende esencialmente de la reacción de los diferentes mercados a los cambios iniciados por Chile, pero también por los principales competidores: otros países del nuevo mundo y Europa, entre otros.

RESUMEN

Durante las últimas dos décadas, la mundialización de los intercambios ha alcanzado a la mayoría de los sectores económicos, incluso el vitivinícola. Además, la llegada de un nuevo modo de producción ha permitido el desarrollo de una nueva vitivinicultura y el éxito de los países del “Nuevo Mundo”, empezando a competir fuertemente con los países tradicionales. Dentro de estos, Chile se distingue por el espectacular desarrollo de sus exportaciones de vino durante estos últimos diez años, lo que lo ha llevado a estar dentro de los primeros exportadores de vino en el mundo.

El estudio realizado ha tenido como objetivo, analizar las razones del éxito del vino chileno en el mundo, destacando los principales problemas que enfrenta el sector vitivinícola nacional hoy en día, con el fin de proponer proyecciones futuras en esta área.

El análisis de la competitividad, que muestra el importante aumento de las exportaciones de vino chileno de estos últimos años se explica esencialmente por las condiciones favorables que permitieron a Chile revelar su potencial existente. Sin embargo, Chile como país, no puede ser actualmente considerado muy competitivo. En efecto, el sector vitivinícola nacional posee todavía muchas debilidades, en términos de investigación y desarrollo, de organización, entre otros, que los actores del sector deberán desarrollar. Por otra parte, un análisis sectorial revela una rentabilidad baja del sector vitivinícola chileno. Sin embargo, algunas empresas han tenido mucho éxito gracias a estrategias que han permitido alcanzar un posicionamiento ventajoso y una presencia en los mercados internacionales.

Los cambios del sector hacen pensar que las perspectivas de evolución son buenas. En efecto, el lanzamiento de nuevos productos, como la construcción de un imagen país, podrían permitir a Chile seguir su crecimiento en los mercados extranjeros, conquistando nuevos consumidores por una diversificación de línea y una constante búsqueda de mejoramiento de la calidad.

SUMMARY

During the last two decades, the globalisation of exchanges has concerned most economies areas, even the wine industry. Moreover the new way of production has made possible the development of a new wine culture and the success of the countries from the "New World", starting to compete more strongly against the traditional countries. Among this countries, Chile has been recognized for the spectacular development of its wine exports during the last ten years, which has taken it to be among the top of the wine exportation country.

The aim of the study is the analysis of the success of the Chilean wine in the world, pointing out the main problems that the area confronts, in order to propose future projections. The analysis of the competitiveness shows the considerable increase of the Chilean wine exports during the last years, which is explained essentially by the suitable conditions that have permitted Chile to reveal an existing potential. However Chile, as a country, can not be considered as very competitive. The national wine industry still has indeed a lot of weaknesses, like the research and development or the organization for example, that the actors of the industry will have to develop. Moreover, a sectorial analysis reveals a limited profitability of the Chilean wine industry. However, some firms have been successful thanks to strategies of positioning and presence in the international markets.

The changes of the organization make think that the perspectives of evolution are good. The throwing of new products like the construction of a "country image" , could indeed allow Chile to continue its growth in the foreign markets, conquering new consumers with a range diversification and a constant search of the quality improvement.

BIBLIOGRAFÍA

Adolf, M. 1999. VINIDOC 3181. *A la découverte du Chili et de l'Argentine*.

Aigrain, P. 2001. *Coyuntura Mundial del OIV*, Marzo 2001. Working Paper, ONIVINS, Paris.

Avila, C. Y M. Esquivel . 2000. Análisis de Costos de la Viña Santa Rita S.A. Universidad Austral de Chile.

Banderas, J. Dirección Interregional de Aduanas de Francia. 2001. Reglamentación de importación de vino a Francia. Disponible en Internet: <http://www.finances.gouv.fr/douane> (Accesado en: Noviembre 30, 2001)

Bordeu E. 1995. Exportaciones de vino: la importancia del mejoramiento de la calidad. *Aug el Exportador Chileno – Lecciones y desafíos futuros*. Editado por P. Meller, y R.E. Sáez. Dolmen: Economía y gestión.

Bordeu, E., A. Hernández, P. Pszczólkowski, y G. Ferrada. 1997. *Viabilidad futura del pequeño y mediano productor de uva vinífera de vinificación de la VI región*. Working Paper, VINITEC y Asoc..

Boubals, D. 1996. Progres agricole et Viticole, n°19. *La viticulture chilienne toujours plus puissante et prospère*.

Bustamente P., W. Y Ochoa, M.I. 1998. *Memoria del encuentro de articulación horizontal de productores del rubro vino*. Usuarios de INDAP.

Programa de articulación horizontal de productores de rubro usuarios de INDAP.

Chili: une producción de 8 Mhl prévue à l'orée 2005. 2000. *Journée vinicole*

Chili, il est encore possible d'investir. 1998. *Revue vinicole internationale*

Le Chili mise sur l'export. 2000. *Revue vinicole internationale* (Agosto 21, 2000)

Chile en la Ruta del Nuevo Mundo. 2000. *Diario Austral*. Especial Vitivinícola.

Chilevid. 2001. Historia. Disponible en Internet: <http://www.chilevid.cl/central.html> (Accesado en: Octubre 2, 2001)

Cobbedick, S. 1996. William Fèvre. *Journée Vinicole*

Costa Barros, V. 2001. *Panorama de la vitivinicultura chilena en 2001*. Working paper, SAG.

Drago, C. 2000. *Chilean Wine: Feasibility of gaining marketing advantage from a design management strategy centred on national identity*. Dissertation, University of Westminster.

EFEAGRO, España. 2001. Francia preocupada por vinos de los países del Nuevo Mundo. Disponible en Internet: http://www.vinasdechile.com/cast/de_portada/noticias/agosto/noticias_aut_03.html (accesado en: Agosto 23, 2001)

Escobar, N. 2000. Desafíos y oportunidades para el vino chileno en el Reino Unido. Dponible en Internet: <http://www.chilevinos.com>

Exportaciones de San Pedro llegarían a US \$ 74 millones. 2001. *Estrategia* (Octubre 11).

Fundación Chile. 2001. Chile: un país para invertir. Disponible en Internet: http://www.fundch.cl/fc/invertir/fcinv02_es.htm (Accesado en: Noviembre 22, 2001).

Fundación Chile. 2000. La Fundación. Disponible en Internet: http://www.fundacionchile.cl/fc/fc_index.cfm?param=1 (Accesado en: Octubre 6, 2001).

Fundación Chile. 2001. Potencial Agrícola y Agroindustrial de Chile. Disponible en Internet: http://www.fundch.cl/fc/invertir/fcinv02_es.htm (accesado en: Noviembre 15, 2001)

La folie des vins exotiques. 2001. *Courrier International*. B: 42-51

Guía de los vinos chilenos. 2001. *El Diario* (Junio 18). B:3-11

Izquierdo, J. 2000. Una revolución vinícola para Chile. Disponible en Internet : <http://www.chilevinos.com> (Accesado en: Noviembre 14, 2001)

Izquierdo, J. 2001. ¿Qué hay detrás del ajuste en las exportaciones? Disponible en Internet : <http://www.chilevinos.com> (Accesado en: Noviembre 14, 2001)

Izquierdo, J. 2000 ¿Perspectivas para las exportaciones? Disponible en Internet : <http://www.chilevinos.com> (Accesado en: Noviembre 14, 2001)

- Izquierdo, J. 2001. Aumentan exportaciones de vino chileno. Disponible en Internet : <http://www.chilevinos.com> (Accesado en: Noviembre 14, 2001)
- Labys W., M. Terraza. 2000. *Une décennie de commerce mondial du vin*. Cahiers de l'OCVE. EUROVIN Etudes N°1
- Lefranc, J.N. 1994. Chili: le vignoble vitrine de Chillán. *Vigne*
- Madrid Baeza, M.A.. 1999. *Varietades viníferas comerciales adaptables al clima de comunas de las regiones del Maule y Bio-Bio*. Universidad de las Americas, facultad de ciencias agropecuarias, Santiago
- El Mercurio. 2001. Presencia de Vino Chileno es baja. Disponible en Internet: http://www.emol.com/Diario/ElMercurio/modulos/Buscar/portada/detalle_diario.asp?idnoticia=0120082001002b0050074 (Accesado en: Enero 2, 2002)
- Mena, M. 2001. Entrevista a Fundación Chile, Santiago.
- Merino, R.. 1999. *Realidad y perspectivas Vitivinícola de las Regiones del Maule y Bio-Bio*. Seminario Internacional de Vitivinicultura-Curso en VIII Región. Chillán.
- Monsalve, B. y R. Vera. 1997. *Análisis de la campaña Imagen País en Estados Unidos y medición del nivel de aceptación por parte de los exportadores de vino embotellado*. Universidad Austral de Chile, Valdivia.
- ONIVINS INFOS n°82. 2001. *Le commerce extérieur en 2000*.

- ONIVINS INFOS n°78. 2000. *Importations étrangères en 1999*.
- ONIVINS INFOS n°58. 1998. *Le point sur les vins étrangers dans la grande distribution française. Bilan 1994-1997. 28 Octobre de 1998*
- Porter, M. 1984. *Estrategia competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Ed. CECOSA
- PROCHILE. 2000. *Vino Chileno: Características del mercado – producto*. Santiago.
- PROCHILE, 2000. ¿Que es Prochile? Disponible en Internet: http://www.prochile.cl/quienessomos/que_es.htm (Accesado en: Octubre 4, 2001)
- Radan, R. 2001. *Mercados, calidad y estrategia comercial*. Disponible en Internet: <http://www.chilevinos.com/contenidos/contenido.asp> (accesado en Noviembre 14, 2001)
- SAG (Servicio Agrícola y Ganadero). Departamento de Protección Agrícola. Subdepartamento de Viñas y Vinos. 2000. *Catastro Vitícola Nacional 2000*.
- SAG (Servicio Agrícola y Ganadero)-Ministerio de Agricultura. 2000. *Legislación Vitivinícola y Denominaciones de Origen*.
- Santiago, L. 1997. *L'évolution actuelle de la production vinicole du Chili*. Working paper, VINIDOC 2408
- Suarez L. F., y J. Vergara A. 1996. *La competitividad del vino chileno. Competitividad: el gran desafío de las empresas chilenas*, editado por L.H. Paul F. Y F. Suarez L.

Viñas de Chile. 2001. Historia de la Asociación. Disponible en Internet: http://www.vinasdechile.com/cast/asociacion/asociacion_f_asociacion.html (Accesado en: Octubre 2, 2001)

Viñas de Chile. 2001. Historia del vino chileno. Disponible en Internet: http://www.vinasdechile.com/cast/vinos/Historia_del_vino/f-historia.html (Accesado en: Septiembre 30, 2001)

Vino y Salud. 2000. *Diario Austral*. Especial Vitivinícola.

¿Quels vins pour le debut du XXI siècle? Des défis a relever. 1999. *La journée vinicole*.

Vulin, F. 2000 *Estudio de la competitividad de los vinos chilenos*. Memoria Vitivinicultura-Enología, Escuela Nacional Superior. Agronómica de Montpellier (Francia).

ANEXO 1

1) Inversiones francesa en Chile:

- Primera inversión Francesa: Viña Los Vascos – Peralillo, Valle de Rapel. Se asoció en 1988 con la Société Domaines Barons de Rothschild (Chateau Lafite). La familia Rothschild se asoció en 1996 con la Viña Santa Rita S.A..
- 1989: Viña Domaine Oriental – Valle del Maule. Creación de la sociedad “Les Vignobles” integrada por Michael Paoletti, Robert y Louis Wan, junto a Julien Sin, inversionistas de la Polinesia francesa, quienes adquirieron una propiedad que ya tenía viñas en el siglo pasado.
- Villard Fine Wines, Thierry Villard se asoció 1989 con Viña Santa Emiliana y eligieron tierras en el valle de Casablanca.
- Château Los Boldos (Viña Santa Amalia) – Requinoa. G.E. Massenez (empresa alsaciana) invirtió en 1990.
- Viña Aquitania (Domaine Paul Bruno) que en 1990 unió a Bruno Prats (Cos D’Estournel), Paul Pontallier (Château Margaux) y Felipe de Solminihac (enólogo chileno), con 25 hectáreas en el Valle de Maipo.
- Viña William Fèvre en San Luis de Pirque (valle del Maipo): en 1991, se asoció William Fèvre (Chablis) y Victor Pino (viticultor chileno).
- Casa Lapostolle: inversión vitivinícola realizada en 1994. Su accionista mayorista es la empresa Marnier-Lapostolle (Grand Marnier) y la familia Granella, con viñedos en el Valle de rapel (350 hectáreas).
- Viña De Larose (Casa del Toqui): nació en 1994 de la asociación de dos viticultores: “Château Larose Trintoudon” (Aut. Médoc) y la familia Granella, con viñedos en Totihue, valle de Cachapoal.

Otros proyectos se desarrollaron tales que:

- Terra Andina (del grupo Pernod-Ricard): ha desarrollado una estrategia de asociación con distintas viñas. Está funcionando desde 1996.

- Baron Philippe De Rothschild y Viña Santa Emilianita (1997) cuyo objetivo es seleccionar, mezclar y embotellar una gama de vinos de alta calidad.
- Viña del Nuevo Mundo S.A. (familia Daure – Languedoc Roussillon) establecida en la localidad de Apalta (VI Región), con una inversión de US\$ 2 millones. (Revista francesa DECISIÓN 1996).

2) Inversiones Norte Americanas:

- Franciscan State Selection (California) y la bodega Veramonte (Valle de Casablanca).
- Kendall Jackson de California (Viña de la Calina) tuvo el proyecto de invertir US\$ 200 millones en la VIª región a partir de 1998, comprando terrenos agrícolas para desarrollar viñedos finos.
- Seagram de Chile y Cuvée Mumm (Casablanca): producción de vinos espumantes y vinos tranquilos.
- Viña Calitera compró 1000 hectáreas en el área de Palmilla (Colchagua) y construyó una nueva bodega.
- Viña Santa Carolina y Mildara Blass (empresa vitivinícola australiana, división del grupo Foster's Brewing Group): produce y vende los vinos Dallas Conté con destino a los EE.UU y Gran Bretaña.
- Magnotta Winery (Canada) compró 875 hectáreas en Chile (Valle del Maipo). A partir del año 2000, tenía como proyecto plantar 100 hectáreas anuales. En 1999, invirtió US\$ 10 millones en Chile.

3) Inversiones chilenas y argentinas:

- 1980: Inversionistas chilenos compuesto por Ricardo Claro Valdés compra el 50% de la Viña Santa Rita.
- 1993: Viña Francisco de Aguirre SA: Inversión de 5 millones de dólares en el Norte de Chile (IV región).

- 1995: Viña Concha y Toro pagó 1,2 millones de dólares por el control total de la Viña Patagonia en Mendoza.
- Viña Santa Rita adquirió en Luján de Cuyo 730 hectáreas, en que la empresa invertirá cerca de US\$ 10 millones, con el fin de exportar vinos finos con marca propia a los mercados internacionales.
- Viña San Pedro compró 411 hectáreas en la provincia de Mendoza. Luego, constituyó una filial en Argentina Finca La Celia S.A. (SAG, 2001).
- 1996: Viña Santa Carolina: Implantación en Argentina. Compra del 63% de la empresa Bodegas y Viñedos Santa Ana (Mendoza) para 16 millones de dólares.

Anexo 2: Entrevista a los Productores de Vino

Objetivo: Conocer la visión de los empresarios y expertos en el sector industrial vitivinícola sobre los escenarios competitivos del vino chileno de exportación

I- Identificación:

- 1) Nombre:
- 2) Teléfono:

II- Apertura al ambiente internacional:

- 1) ¿ Cuáles serán sus mercados en el futuro? (si es más de uno, indique el orden de importancia)
 - Mercado Asiático
 - Sur América
 - Europa del Este
 - Norte de Europa
 - Estados Unidos
 - Unión Europea
 - Otros países de Europa
 - Otros

III- Su opinión sobre el futuro del mercado chileno del vino a nivel mundial:

- 1) ¿ Según usted, cuáles son las principales amenazas y oportunidades que enfrenta el sector vitivinícola chileno?
 - ◆ Amenazas:
 - Competencia de los otros países del Nuevo Mundo
 - Fuerte competencia en el mercado mundial del vino
 - Llegada de enfermedades
 - Otros:

- Oportunidades:
 - Desarrollo de los vinos orgánicos
 - Especialización en vinos de calidad
 - Agrupación de los productores de vino
 - Apertura a nuevos mercados
 - Otros.
- 2) ¿Cómo puede enfrentar los problemas existentes y con qué estrategia?
- Agrupación de los productores de vino
 - Promoción de la imagen país del vino chileno en el mundo.
 - Creando alianzas estratégicas
 - Apoyo de instituciones
 - Otra, especifique
- 3) ¿Según usted, cuáles son los competidores más fuerte para Chile?
- Los países del Nuevo Mundo
 - Los países tradicionales
 - Los otros productores chilenos.
- ¿Cómo cree usted que reaccionarán sus competidores en el mercado futuro?
- 4) ¿Según usted, cómo va a evolucionar la industria vitivinícola chilena en los próximos años?
- Especialización hacia la producción de vinos de alta calidad.
 - Diversificación de productos
 - Productos de bajo precio
 - Orientación hacia la exportación
 - Crecimiento de la producción apuntando al crecimiento de la demanda interna.
 - Otros:

ANEXO 3: PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Empresas	Concha y Toro	San Pedro	Santa Rita
Fecha de creación	1883	1865	1880
Exportaciones 2001(Litros)	18 925 635,45	16502852,95	8165162,85
Exportaciones 2001 (US \$)	48.402.844	34.890.473	27.084.509
Viñedo			
Superficie en Chile (ha)	3 300	2 500	2000
Cab. Sauvignon	sí	sí	sí
Merlot	sí	sí	sí
Chardonnay	sí	sí	sí
Sauvignon B	sí	sí	sí
Otros	Syrah, Malbec, Pinot Noir	Carmenere, Syrah	Carmenere, Syrah
		Riesling, PN	PN, Cab. Franc
Superficie en el extranjero	300 ha (Argentina)	200 ha (Argentina)	700 ha (Argentina)
Vinificación			
Numero de bodegas	8	2	4
Material de vinificación	Moderno	Muy moderno	Modernización
Comercialización			
Mercado interior	15 agencias de comercialización	35%-propia red	Sucursales
Mercado exterior	EEUU, RU, Canadá, Suiza, Japón, Al.	65%-distribuidores	Distribuidores exclusivos
Mercados de exportación	87 países	49 países	51 países
Redes de comercialización	Supermercados, tiendas	Supermercados, tiendas	todos
Numero de productos	25		70
Estructura			
Numero de marcas	10	8	6

Empresas	Santa Carolina	Errazuriz	Undurraga
Fecha de creación	1875	1870	1885
Exportaciones 2001(Litros)	6293252,5	2843446,5	4666732,15
Exportaciones 2001(US\$)	16.337.189	12.531.399	13.156.611
Viñedo			
Superficie en Chile (ha)		150	400
Cab. Sauvignon	sí	sí	sí
Merlot	sí	sí	sí
Chardonnay	sí	sí	sí
Sauvignon B	sí	sí	sí
Otros	Syrah	Carmenere, Syrah Pinot Noir	Cabernet Franc, Semillon
Superficie en el extranjero	60% de Santa Ana (Argentina)	0	0
Vinificación			
Numero de bodegas	6	2	2
Material de vinificación	Moderno	Muy moderno	Moderno
Comercialización			
Mercado interior	25%	15% -red propio	40%(distribución propia)
Mercado exterior	75% - agentes importadores	5%-distribución propia	60%(importadores)
Mercados de exportación	EEUU, Japón, Canadá, Alemania	RU, Canadá, EEUU, Asia, Dk	Europa, Am Latina, EEUU...
Redes de comercialización	Todos	Tiendas especializadas	Supermercados
Numero de productos	Más de 30	14	15
Estructura			
Numero de marcas	5	1	1

Empresas	Montes	William Fevre	Villard
Fecha de creación	1988	1992	1989
Exportaciones 2001(Litros)	1609272,75		66010,5
Exportaciones 2001 (US \$)	8.203.666		307.245
Viñedo			
Superficie en Chile (ha)	300	70	18
Cab. Sauvignon	si	si	si
Merlot	si	si	si
Chardonnay	si	si	si
Sauvignon B	si	si	si
Otros	Syrah, Malbec	Carmenere, Pinot Noir	Pinot Noir
Superficie en el extranjero	0		0
Vinificación			
Numero de bodegas	2		1
Material de vinificación	Moderno	Moderno	Moderno
Comercialización			
Mercado interior	Mundo del vino	Comercialización propia	3%
Mercado exterior	importadores		importadores
Mercados de exportación	EEUU, RU, Irlanda, Japón	RU, Alemania, Japón, Dk, EEUU	RU
Redes de comercialización	Tiendas especializadas, aviones	Tiendas especializadas	Tiendas especializadas
Numero de productos	10		
Estructura			
Numero de marcas	3		1

Empresas	Carmen	Bisquertt	Lomas de Cauquenes
Fecha de creación	1850	1981	1939
Exportaciones 2001 (Litros)	3640832,31	888144,59	481447
Exportaciones 2001 (US \$)	12.526.557	3.418.707	916.756
Viñedo			
Superficie en Chile (ha)	250	600	2 200
Cab. Sauvignon	si	si	si
Merlot	si	si	si
Chardonnay	si	si	si
Sauvignon B	si	si	si
Otros	Carmenere, Syrah, PN	Cabernet Franc, Syrah	Cabernet Franc, Syrah, Malbec
	Cabernet Franc	Carmenere	Riesling, Moscatel
Superficie en el extranjero	0	0	0
Vinificación			
Numero de bodegas	1	1	1
Material de vinificación	Muy moderno	Moderno	Empieza la modernización
Comercialización			
Mercado interior	10% - supermercados	CAV + 1 distribuido	85%-supermerc, red propios
Mercado exterior	90%- agentes importadores	agentes en 2 países	15% -clientes directos
Mercados de exportación	EEUU, RU, Irlanda, Europa, Canadá, Asia	RU, EEUU, Suiza, Alemania	RU, Irlanda, EEUU, Dk, China
Redes de comercialización	Tiendas especializadas	poco	Supermercados
Numero de productos	20	40	
Estructura			
Numero de marcas		4	1

Empresas	Cono Sur	Morandé	Los Vascos
Fecha de creación	1993	1996	1975
Exportaciones 2000 (Litros)	3903829,38	1269612	2213168,5
Ventas 2000 (US \$)	9.969.102	3.385.217	9.060.033
Viñedo			
Superficie en Chile (ha)	300	8 + contrato de 875	500
Cab. Sauvignon	60%	75% de	70%
Merlot	3%	cepas rojas	poco
Chardonnay	14%	25% de	20%
Sauvignon B	1%	cepas blancas	0%
Otros	Viogner (2,5%), Syrah, Gewuz	Carmenere, PN, Malbec	Syrah, Malbec
		Carignan	
Superficie en el extranjero	0	Argentina	0
Vinificación			
Numero de bodegas	2	1	1
Material de vinificación	Moderno	Muy moderno	Moderno
Comercialización			
Mercado interior	Distribución propia + distribuidores	10%-1 distributor	3%-tiendas especializadas
Mercado exterior	supermercados	90%-agentes importadores	97%-distribución Rothschild
Mercados de exportación	RU, Canadá, Holanda, Japón	RU, EEUU, Japón, Europa	Alemania, EEUU, Asia, Sur Am.
Redes de comercialización	supermercados	Supermercados, tiendas espe.	Tiendas especializadas
Numero de productos	20	28	4
Estructura			
Numero de marcas	Varias marcas privadas	6	1