



Más Unidos – Plan Nacional de Asociatividad de Chile – ¿Las cooperativas vitivinícolas pueden recuperar su ímpetu?

Rabo Partnerships

Colofón

Título	Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – ¿Las cooperativas vitivinícolas pueden recuperar su ímpetu?
Versión	1.0
Subtítulo	Informe
Date	August 25, 2020
Número de proyecto	
Autores	Corné de Louw Juan Manual Garcia Brenda de Swart Rubiga Sivakumaran

Dirección de contacto para esta publicación

Rabo Partnerships B.V.
Croeselaan 18
PO-box 17100
3500 HG Utrecht
Países Bajos

Tel +31 (0)30 2163670
Rabo.partnerships@rabobank.nl

© Rabo Partnerships B.V. (RP)

Esta publicación corresponde a un conjunto de documentos originados en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile”, código UDC-2019-021, solicitado por el Ministerio de Agricultura de Chile a Rabo Partnerships B.V. y financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

Se autoriza la difusión y reproducción parcial o total de este documento citando la fuente.

Cámara de Comercio Registrada, Utrecht no. 30114598

Tabla de contenidos

1	Introducción	4
1.1	Teoría del Cambio	4
1.2	Objetivos del Análisis Sectorial y Regional del Vino	4
2	Panorama Global del Sector	7
2.1	Objetivo del Panorama Global	7
2.2	Características Globales de Demanda y Suministro	7
2.3	Sustentabilidad en el Sector	9
2.4	Innovación en el Sector	9
2.5	Principales Aprendizajes del Panorama Global	9
3	El Sector Vitivinícola en Chile	10
3.1	Objetivo General del Resumen del Sector Vitivinícola	10
3.2	Hitos del pasado	10
3.3	Ventaja Competitiva de Chile	10
3.4	Panorama General de la Cadena de Valor	11
3.5	Estacionalidad en el Sector	11
3.6	Importación y Exportación	12
3.7	Principales Aprendizajes del Sector Vitivinícola en Chile	12
4	Análisis de la Cadena de Valor Vitivinícola	13
4.1	Objetivo del Análisis de la Cadena de Valor	13
4.2	Preparación de la Viña	13
4.3	Producción de Uvas de Vino	15
4.4	Fabricación de Vino	16
4.5	Distribución y Logística	17
4.6	Motores de Rentabilidad	19
4.7	Ambiente Facilitador	20
4.8	Principales Aprendizajes del Análisis de la Cadena de Valor del Vino	20
5	Cooperativas en la Cadena de Valor	21
5.1	Cooperativas Vitivinícolas en Europa	21
5.2	Cooperativas en la Región del Maule	21
5.3	Cooperativas Vitivinícolas en Chile	22
5.4	Mapeo de Actores	22
6	La Dinámica Regional de la Región del Maule	24
6.1	Objetivo de la Dinámica Regional de la Región del Maule	24
6.2	Principales Características de la Región del Maule	24
6.3	La Dinámica Regional en el Sector Vitivinícola	25
7	El Futuro de las Cooperativas Vitivinícolas en la Región del Maule	27
7.1	Estimular las Asociaciones de Múltiples Actores	27

7.2	Crear una Cadena de Suministro de Vino de Fuerte Integración Vertical	27
7.3	Crear una Propuesta de Valor Única	27
7.4	Conclusión	28
8	Bibliografía	29
9	Anexo: Lista de Actores	31

1 Introducción

1.1 Teoría del Cambio

Este informe presenta el análisis sectorial y regional del vino en Chile. El resultado del análisis es una importante dirección para las cooperativas en la determinación del rol de una cooperativa agrícola en su sistema alimentario. El análisis es parte de la Teoría del Cambio, según se ilustra a continuación.

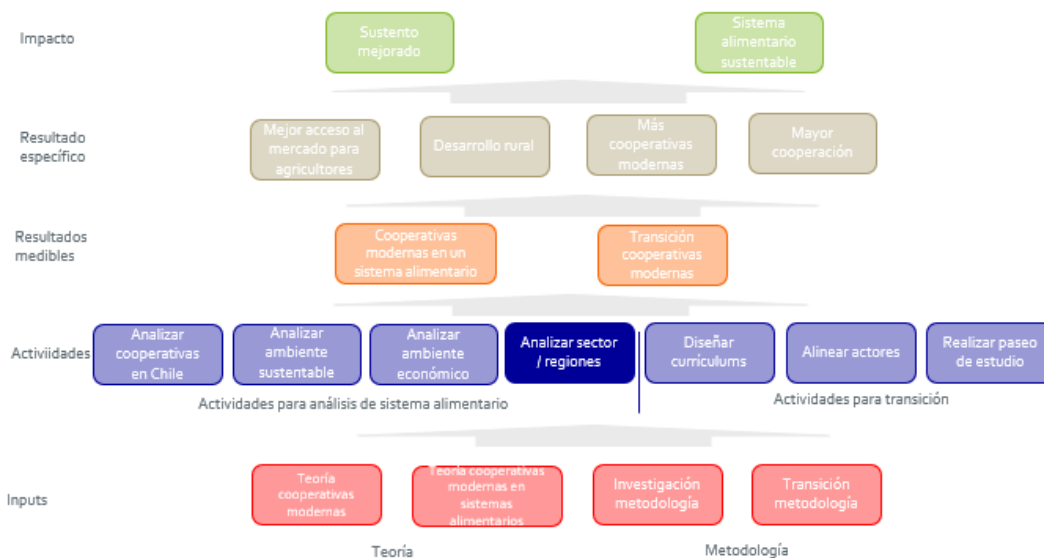


Figura 1: Informe como parte de la Teoría del Cambio. Fuente: Rabobank (2020).

El análisis comienza con un resumen de las tendencias y los desarrollos globales en el sector del vino. Esto es importante porque el sector está al borde de una transición, debido al cambio climático, los costos de producción más altos y mercados altamente competitivos que ponen presión en el precio. Después de esta imagen instantánea, presentaremos un panorama del sector vitivinícola en Chile

Porque una cooperativa vitivinícola es parte de un sistema alimentario, es importante tener una idea general de los otros socios en la cadena de valor del vino, ‘desde la viña a la botella’.

La dinámica regional tiene un impacto significativo en el desarrollo de un sector específico. El desarrollo regional y el desarrollo sectorial están entrelazados. Como resultado, evaluaremos la principal región vitivinícola: la región del Maule.

El análisis general del sector del vino en Chile y la dinámica regional, en combinación con las actuales cooperativas vitivinícolas generarán una opinión general sobre las oportunidades para las cooperativas y agricultores vitivinícolas en el futuro.

1.2 Objetivos del Análisis Sectorial y Regional del Vino

El objetivo de este informe no es presentar un resumen detallado del sector en términos de características agronómicas, hechos y socios, sino mostrar cómo los desarrollos del sector y de las regiones están entrelazados y cómo el pensamiento subyacente en términos de sistema alimentario se puede traducir en conocimiento práctico para usar en el desarrollo de cooperativas robustas y sustentables en una región y sector específicos.

El principal objetivo de este informe es entregar a las cooperativas en el sector del vino conocimiento aplicable respecto del enfoque del sistema alimentario. El enfoque del sistema alimentario presentado a continuación forma la base de nuestros pensamientos para tomar decisiones estratégicas en la cooperativa.

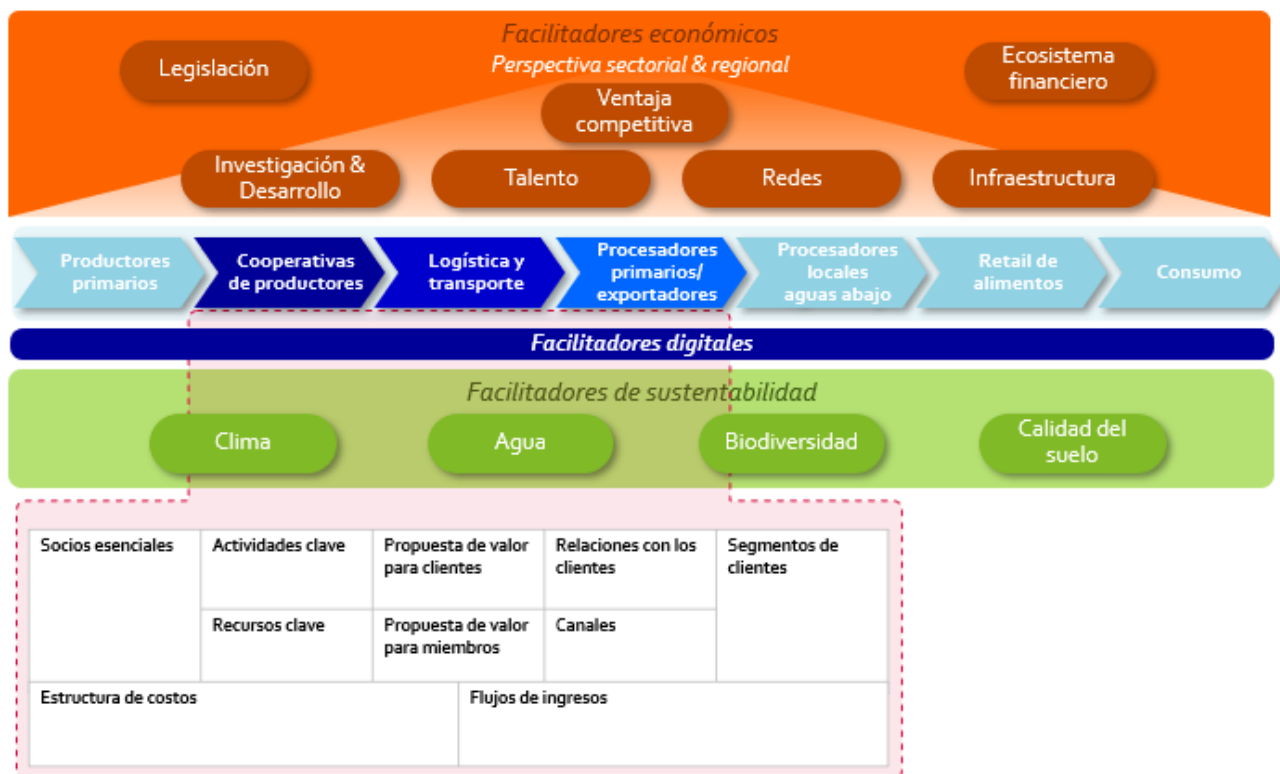


Figura 2: Enfoque de Sistema Alimentario, incluyendo una propuesta de valor para una cooperativa. Fuente: Rabobank (2020)

Tal como indicamos en nuestro informe ‘Cooperativas Modernas en un Sistema Alimentario’, una cooperativa debe decidirse sobre la posición que desea ocupar en el sistema alimentario. Para generar una ventaja competitiva, una cooperativa debe crear una estrategia distintiva que distingue la organización de sus rivales y considera las preferencias del consumidor como también los intereses de los miembros de la cooperativa.

Una propuesta de valor es parte de un modelo de negocios, tal como muestra el cuadro adjunto al marco del sistema alimentario. Un modelo de negocios se puede describir mediante nueve elementos básicos que muestran la lógica de cómo una empresa intenta ganar dinero. Este modelo de negocios viene del *canvas* del modelo de negocios desarrollado por Sr. Alexander Osterwalder, sin embargo, en este modelo se hace una distinción entre la propuesta de valor para los clientes y la propuesta de valor para los miembros. En algunas cooperativas, por ejemplo, en una cooperativa de alimentos para animales, los miembros también son clientes, mientras en otras cooperativas, por ejemplo, en las cooperativas lácteas, los miembros no son los clientes de los productos. Por esta razón hacemos una distinción entre el valor de los clientes y el valor de los miembros.

Este informe traduce este marco teórico en la práctica al enfocarse en el sector vitivinícola y la dinámica regional de las principales regiones vitivinícolas, lo que resulta en recomendaciones para (potenciales) cooperativas en un sector específico, en una región específica.

El resultado puede constituir un punto de partida para las cooperativas para reconsiderar su estrategia o para nuevas cooperativas para crear una propuesta de valor sustentable que se puede transformar en un plan de negocios financiable. Por ejemplo, en el sector vitivinícola, este conocimiento podría servir para una nueva cooperativa.

El objetivo y el rol de este informe en el programa general se resume como sigue:

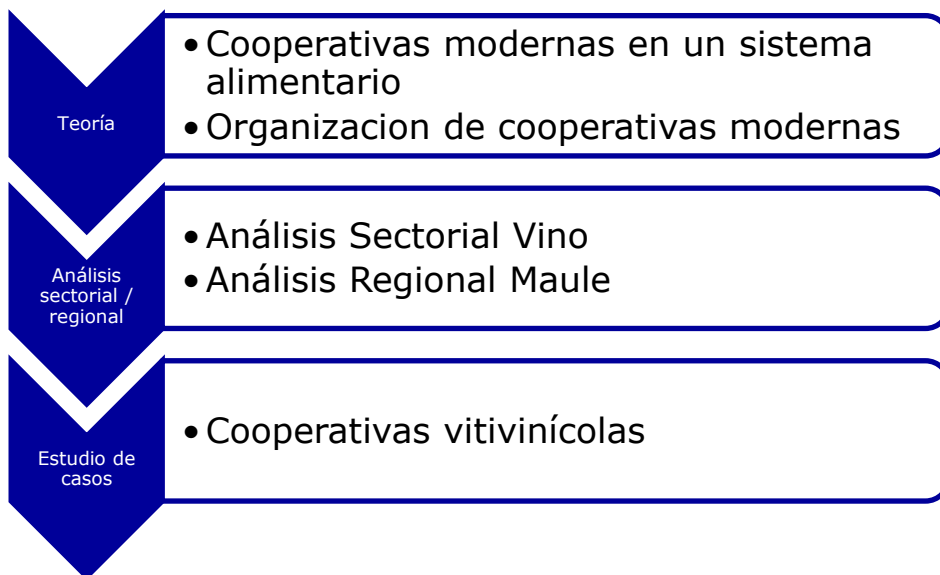


Figura 3: Conexión entre la teoría, el conocimiento aplicable sobre el sector y estudios de casos. Fuente: Rabobank (2020).

La teoría presentada en el marco teórico de Rabo Partnerships está entrelazada con las características específicas del sector del vino. El resultado del análisis es el input con el que una cooperativa puede desarrollar o revisar una propuesta de valor.

2 Panorama Global del Sector

2.1 Objetivo del Panorama Global

El vino es un *commodity* a nivel mundial, lo que significa que las tendencias en el sector vitivinícola, por ejemplo, en Europa pueden tener un impacto en el sector en Chile y, más específicamente, en las cooperativas vitivinícolas en Chile. Por esta razón, el informe comienza con una imagen instantánea de las características globales del sector vitivinícola.

2.2 Características Globales de Demanda y Suministro

Según la Organización Internacional del Vino (OIV), en el 2018 se produjeron 292 millones de hectolitros a nivel mundial, lo que es un aumento del 17% en comparación con el 2017. El gráfico a continuación muestra los números de producción de los países productores top 5, además de Chile, que se encuentra en el número seis en la lista, de los últimos 5 años.

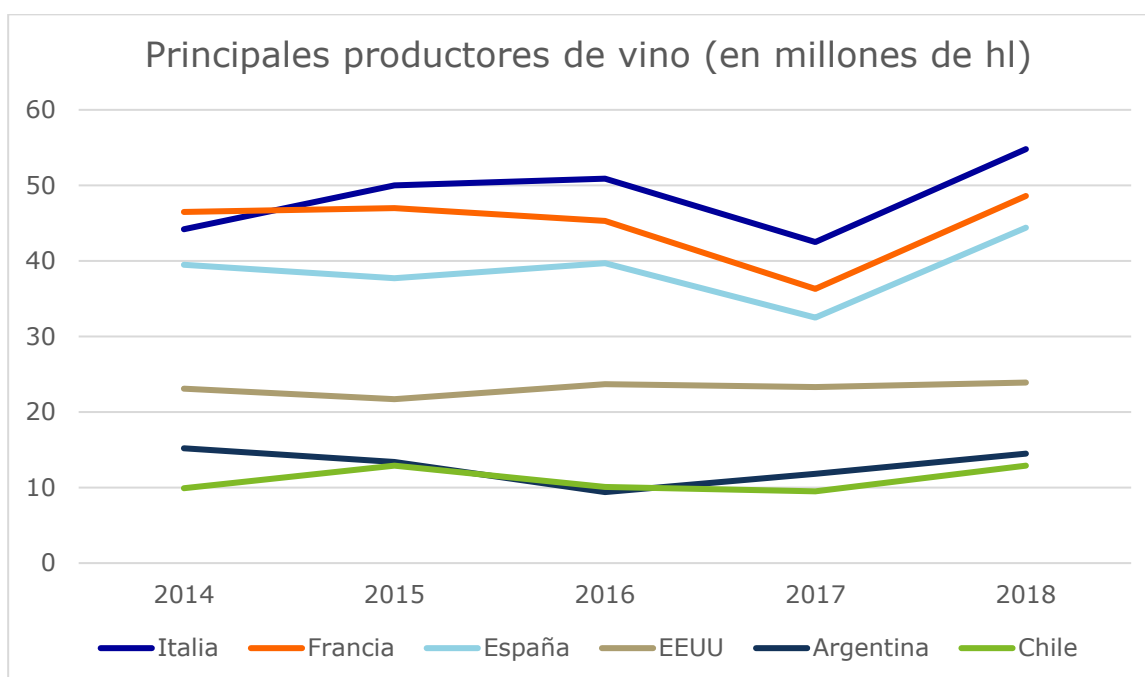


Figura 4: Evolución de los principales productores de vino. Fuente: OIV (2019).

Se puede concluir que todos los productores siguen la misma tendencia. La fuerte disminución en la producción en el 2017 fue causada por las condiciones climáticas extremas en Europa Occidental, donde se encuentran todos los tres principales productores. Fue el nivel de producción más bajo desde el 1961.

Es importante notar que los grandes productores de vino no son necesariamente los principales productores de uva, porque los registros en la producción de uvas también consideran uvas destinadas para el consumo fresco y la producción de pasas. Los cinco principales productores de uvas son China, con 11,7 millones de toneladas en el 2018, después Italia (8,6 millones de toneladas), los EEUU (6,9 millones de toneladas), España (6,9 millones de toneladas) y Francia (6,2 millones de toneladas). Chile se encuentra en el número nueve de productores de uvas con 2,5 millones de toneladas en el 2018.

Globalmente, en el 2018 se produjeron 77,8 toneladas métricas de uvas, de las cuales el 57% representó uvas de vino, 36% uvas de mesa y 7% uvas secas.

Otra cualidad interesante es que el área bajo parras por país no está distribuida de manera pareja según el volumen de producción, como se puede concluir a partir de la figura a continuación. Las viñas en España ocupan la mayor parte:

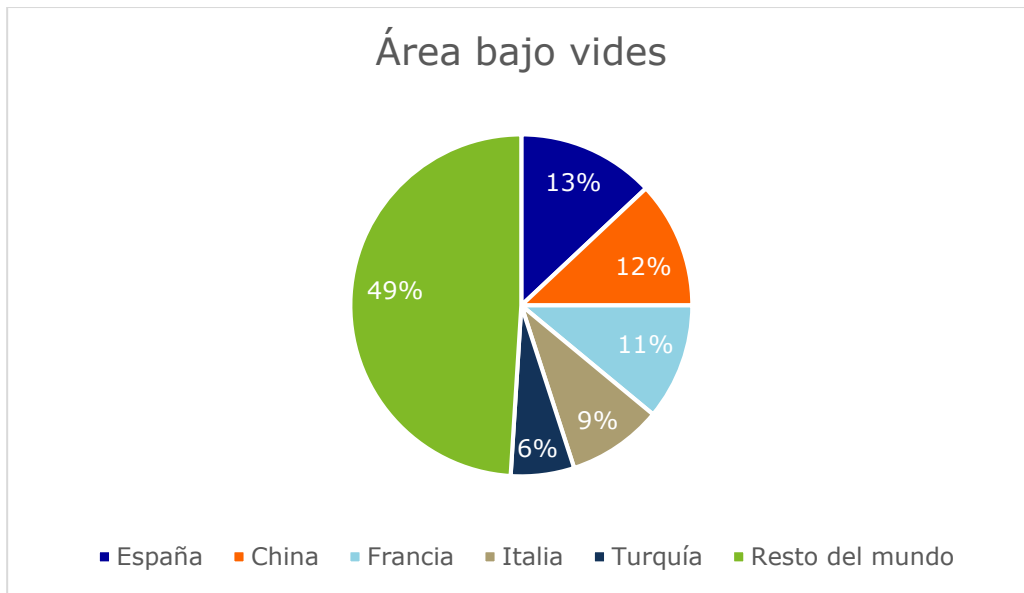


Figura 5: Área bajo parras. Fuente: OIV (2019).

El consumo mundial del vino en los últimos 5 años ha mostrado un patrón estable con una desviación del 2% según la OIV. Los 5 principales consumidores de vino son:

- Los EEUU: 33 millones de hectolitros en el 2018
- Francia: 26,8 millones de hectolitros en el 2018
- Italia: 22,4 millones de hectolitros en el 2018
- Alemania: 20 millones de hectolitros en el 2018
- China: 17,6 millones de hectolitros en el 2018

El consumo de vino en Chile en el 2018 era de 2,3 millones de hectolitros. El mercado del consumo está cambiando rápidamente y China ocupa una participación crecientemente grande del consumo mundial total de vino. Se ha convertido en el quinto importador de vino en el mundo. Operadores en el país han obtenido conocimiento y experiencia y se sienten más confiados en el negocio. Consecuentemente, el número de intermediarios entre los productores y los consumidores está disminuyendo. Las viñas y los mayoristas no están solamente cambiando la forma de vender el vino sino también sus procesos de aprovisionamiento. China ofrece una enorme oportunidad, pero requiere de un foco dedicado para entender los cambios en curso.

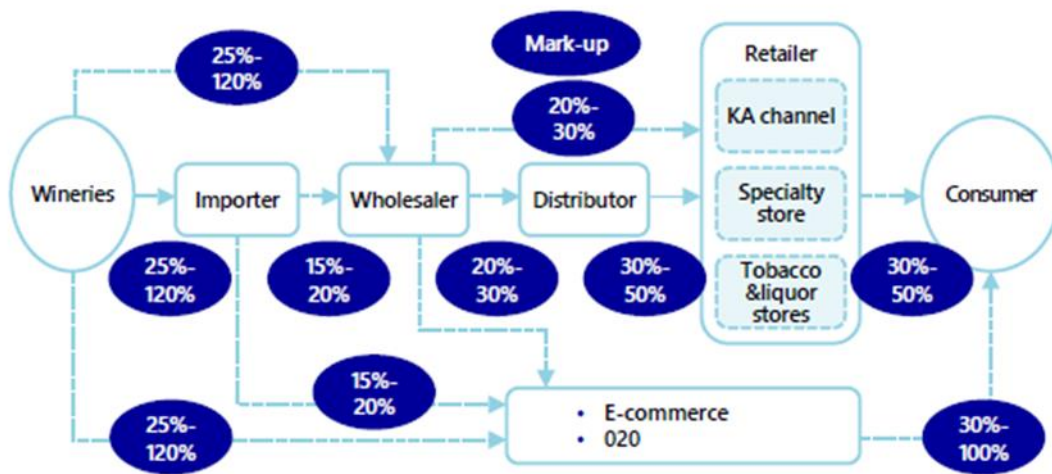


Figura 6: Ruta-al-mercado en el mercado vitivinícola. Fuente: Industry sources; Rabobank (2019).

Una principal preocupación para la industria vitivinícola es la ralentización en el crecimiento del consumo de vino. Se reconoce que el vino está luchando para conectar efectivamente con los consumidores jóvenes. Marcas como Babe Rosé pueden ayudar a atraer a los consumidores jóvenes de vino y pueden también cambiar cómo los consumidores enganchan con el vino más adelante.

2.3 Sustentabilidad en el Sector

La industria vitivinícola está sintiendo el impacto del cambio climático, incluyendo las sequías, granizo, heladas tempranas e incendios forestales. La mayoría de las iniciativas de sustentabilidad se enfocan en maneras de reducir los gases de invernadero (GI) y manejar la eficiencia del uso del agua. Tal como se muestra en la figura a continuación, los impactos ambientales a lo largo de la cadena de valor requerirán de una variedad de soluciones.

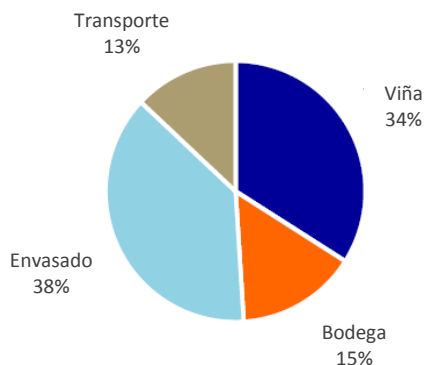


Figura 7: Impactos relativos para la huella de carbono de vino envasado, desde el inicio al consumidor. Fuente: Thinkstep (2014).

La industria vitivinícola en Chile reconoce que la sustentabilidad es un pilar clave en la estrategia de futuro. Por esta razón, la industria lanzó un código de sustentabilidad en el 2011 que consiste en las siguientes cuatro áreas:

- Producción: gestión hídrica, biodiversidad, uso de pesticidas, uso de uvas de mesa no está permitido (verde);
- Procesamiento: Uso hídrico, gestión hídrica (rojo);
- Social: precios justos, mecanismos de precio deben ser más transparentes, buscando estándares internacionales (naranja);
- Turismo

2.4 Innovación en el Sector

Las nuevas tendencias de los consumidores son vinos orgánicos y vinos sin alcohol. Algunas innovaciones están asociadas a licores, como cóctel de sabor gin & tonic basados en vino en botellas individuales. Otras innovaciones se enfocan más en la cerveza, con productos mezclados como cerveza de vino, una bebida chilena basada en vino con lúpulos macerados. Su sabor es más cercano a la cerveza, pero contiene alcohol de vino y es libre de gluten.

Chile está buscando nuevas variedades de uvas que son resilientes a las sequías y que pueden ser etiquetadas como 'vino resiliente al clima', debido al poco uso de agua.

2.5 Principales Aprendizajes del Panorama Global

- La demanda de vino se está ralentizando.
- China está emergiendo como un gran importador de vino, lo que requiere de un conocimiento específico del mercado.
- La sustentabilidad es una gran preocupación en la industria vitivinícola.
- Reducir la huella de carbono requiere de una estrecha cooperación a lo largo de la cadena de valor del vino.
- Se están haciendo pruebas con bebidas innovadoras en el mercado, sin embargo, su participación en el mercado es pequeña.

3 El Sector Vitivinícola en Chile

3.1 Objetivo General del Resumen del Sector Vitivinícola

Entender el desarrollo del sector del vino en las últimas décadas y conocer las ventajas competitivas de Chile en comparación con otros países y el balance comercial entre Chile y otros países sirve para tener una idea de las fortalezas y debilidades del sector desde una perspectiva macro.

3.2 Hitos del pasado

El vino es parte de la cultura y la historia de Chile y viene de la conquista de los españoles en el siglo XVI. Durante los primeros años de la colonización, la mayor parte del vino se producía alrededor de Santiago. Sin embargo, las viñas se establecieron a lo largo del país, desde Coquimbo a Concepción.

Desde al año 1850 en adelante, empresarios invirtieron en tecnología y la modernización de sus metodologías de producción, lo que resultó en una próspera industria vitivinícola. Familias chilenas adineradas que viajaban a Europa, traían nuevas variedades y conocimiento. Por ejemplo, en los valles centrales del Maipo, Rapel y Aconcagua se plantaron variedades francesas.

Hacia finales del siglo XIX, la plaga filoxera destruyó viñas en Europa, lo que fue favorable para el desarrollo de la industria vitivinícola chilena. En combinación con una mejorada logística y el foco en el marketing y comercialización, la industria vitivinícola chilena logró crecer.

En los años noventa, Chile descubrió la variedad Carménère que se consideraba en peligro de extinción. Esta variedad y la variedad Cabernet Sauvignon, han sido dos variedades que crecían exitosamente en Chile gracias a sus condiciones climáticas ideales. El boom de la exportación fue facilitado por campañas de marketing como “Sabores de Chile”, realizado por la asociación productora Wines of Chile.

3.3 Ventaja Competitiva de Chile

Actualmente, Chile es uno de los mayores exportadores de vino en el mundo y exporta principalmente a los EEUU y China, tal como se muestra en el mapa del mundo a continuación.

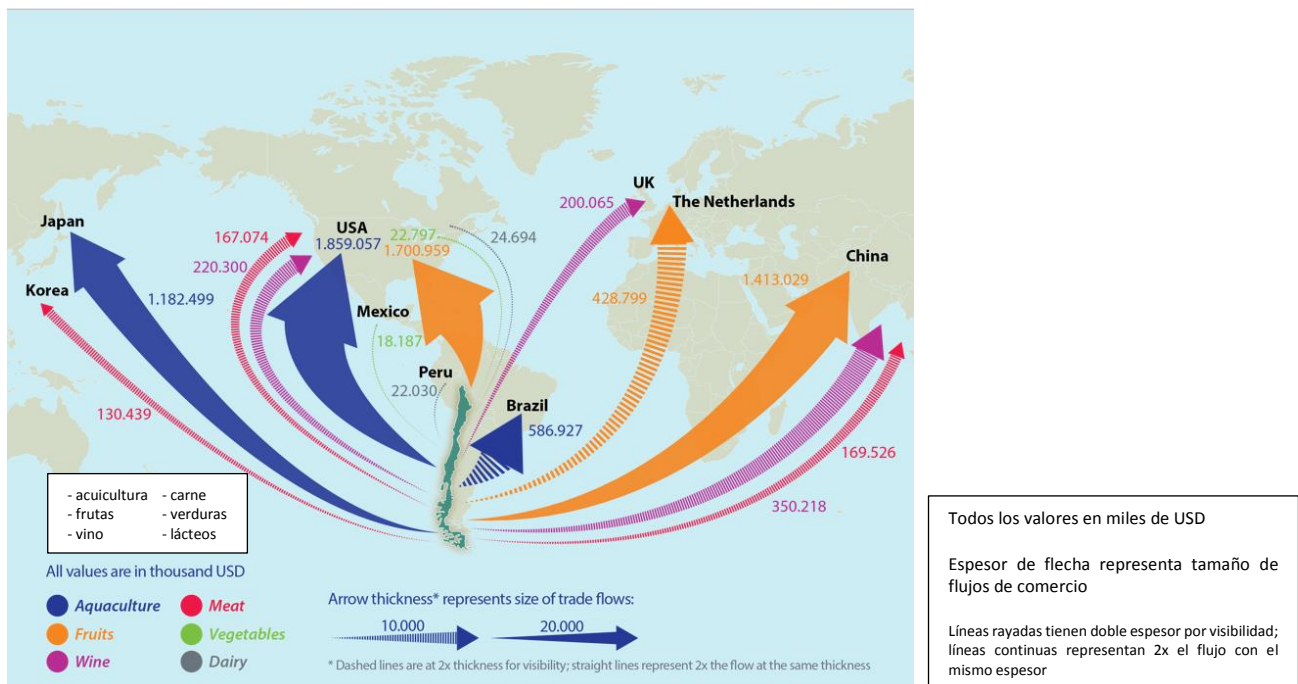


Figura 8: Las flechas moradas son exportaciones de vino. Fuente: Rabobank (2020).

Una de las ventajas competitivas de Chile es su clima. El clima mediterráneo (precipitación limitada, altos niveles de sol en verano, luminosidad, temperaturas moderadas) y sus características geográficas (varias zonas climáticas, diferentes tipos de suelo) son ideales para un próspero sector vitivinícola. Además, Chile tiene muchos tratados de libre comercio y costos de producción competitivos.

Según los cálculos del índice VRE, efectuados por ODEPA, las ventajas competitivas y comparativas son bastante estables en comparación con otros países exportadores de vino, como se puede ver en la tabla a continuación.

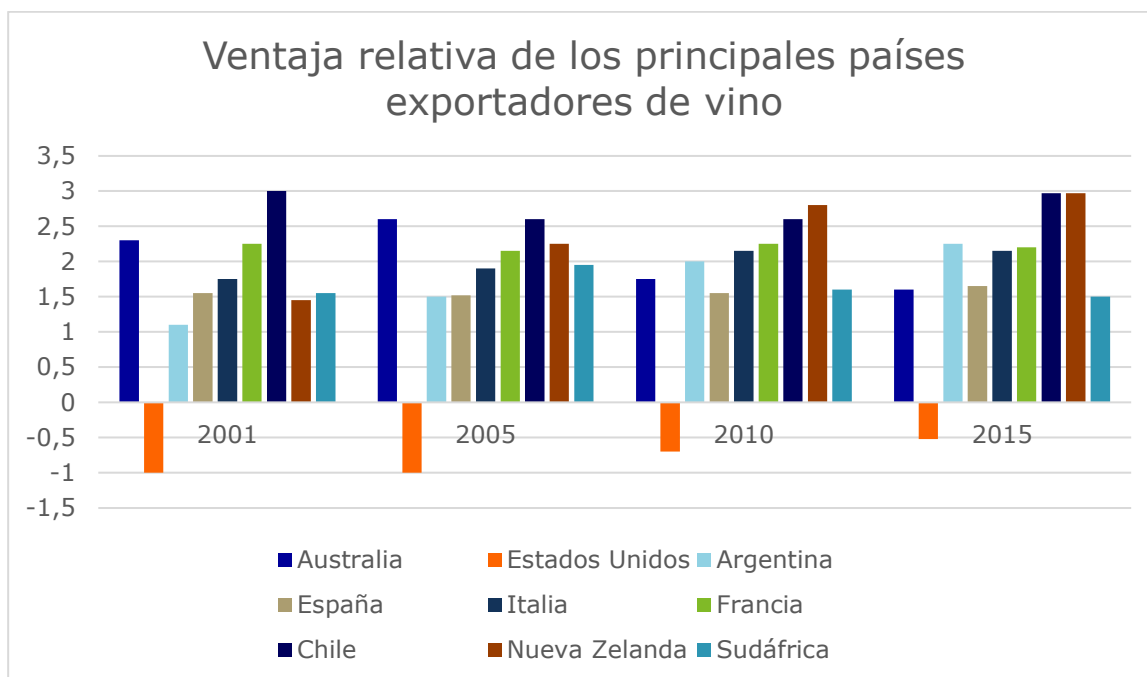


Figura 9: Ventaja relativa de los principales países exportadores de vino. Fuente: ODEPA.

3.4 Panorama General de la Cadena de Valor

La cadena de valor del vino se puede dividir en cinco etapas, presentadas en la siguiente figura:

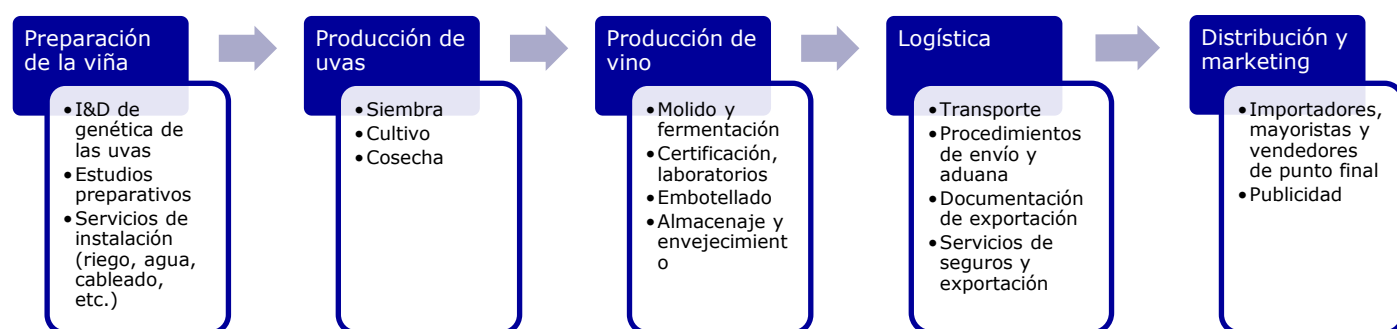


Figura 10: Cadena de valor vitivinícola. Fuente: Rabobank.

La preparación de la viña y la producción de uvas tienen un gran impacto en la calidad de las uvas y, por ende, en la calidad del vino. En el capítulo 4 se explicarán todos los pasos en mayor detalle.

3.5 Estacionalidad en el Sector

La estacionalidad para el vino es diferente entre el hemisferio norte y el hemisferio sur. Tal como dice el informe de Lima (2015), la cosecha en Chile generalmente comienza en enero y termina en marzo para el vino blanco, y en abril para el vino tinto. Después comienza el procesamiento. La plantación/siembra no es parte del proceso de vino usual ya que se usan las mismas plantas durante muchos años: las parras pueden crecer durante hasta más de 120 años.

3.6 Importación y Exportación

En el 2018 Chile exportó 845 millones de litros de vino con un valor de exportación de USD 1.985 millones y un balance comercial positivo de USD 842 millones.



Figura 11: Evolución de las exportaciones de vino de Chile. Fuente: ODEPA (2019).

Los 5 principales importadores son China, los EEUU, el Reino Unido, Japón y Brasil.

Importador	Valor exportado en el 2018 (en miles de USD)
1. China	350.318
2. Estados Unidos	220.300
3. Reino Unido	200.065
4. Japón	196.139
5. Brasil	145.327
6. Países Bajos	103.290
7. Canadá	90.206
8. Alemania	60.035
9. México	48.790
10. Irlanda	46.837

Table 1: Los principales importadores de vino de Chile. Fuente: World Trade Map (2020).

3.7 Principales Aprendizajes del Sector Vitivinícola en Chile

- La producción de vino en Chile comenzó en el siglo XVI. La aplicación de tecnologías en el sector comenzó alrededor del año 1850. El vino es parte de la historia chilena.
- Hoy Chile es uno de los principales exportadores en el mundo y exporta principalmente a los EEUU y China.
- La principal ventaja competitiva de Chile es su clima.
- Francia, España e Italia etiquetan su vino más como parte de un concepto (gastronomía) que Chile.
- El vino chileno es más conocido como un vino con un valor interesante precio-calidad; sin embargo, la industria quiere enfocarse en vender más vinos premium.

4 Análisis de la Cadena de Valor Vitivinícola

4.1 Objetivo del Análisis de la Cadena de Valor

El principal objetivo del análisis de la cadena de valor es resumir las características clave de cada segmento de la cadena, ‘desde la viña a la botella’. Este análisis proporciona entendimientos clave del rol (potencial) que puede jugar una cooperativa vitivinícola en el sector vitivinícola en Chile.

4.2 Preparación de la Viña

4.2.1 Actividades de preparación

La primera etapa consiste en preparar la viña. Comienza con elegir el mejor terreno en términos de clima, calidad de suelo y topografía para plantar la variedad de uvas. Antes de seleccionar la viña, se han realizado varios estudios usando diferentes tipos de servicios, incluyendo estudios de clima, estudios de suelo, análisis topográficos, análisis de disponibilidad de agua y el mapeo del terreno.

Generalmente la preparación de la viña es externalizada con expertos especializados en sistemas de riego, ensayos de suelo y construcción de viñas. Instituciones locales e internacionales de investigación realizan I&D en variedades de uvas.

En general, una empresa tiene las capacidades para realizar los servicios clave, como las capacidades agronómicas, disponibles internamente, mientras los servicios como la aplicación de pesticidas son externalizados. El podado y la cosecha durante las altas temporadas también son generalmente externalizados.

4.2.2 Plantaciones y propiedades

Las mejores ramas de la viña son identificadas mediante una selección de variedades y adoptadas a las circunstancias locales. Las regiones de viñas más importantes aparecen en los siguientes gráficos. Está claro que la mayoría de las plantaciones está ubicada en Maule y O’Higgins, y que se producen muchas más uvas tintas que uvas blancas.

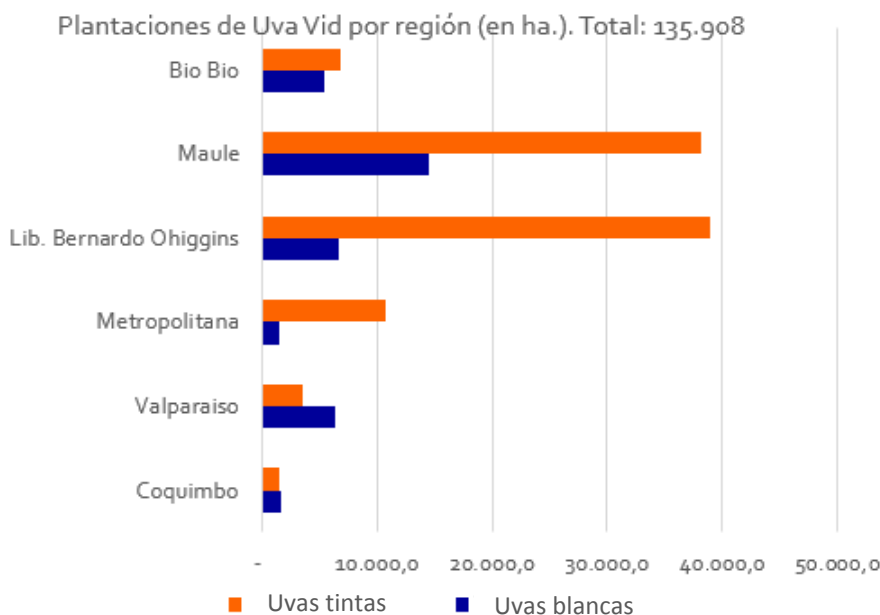


Figura 12: Plantaciones vitivinícolas/tipo de uva. Fuente: ODEPA (2019).

Al mirar la superficie total de las plantaciones vitivinícolas en Chile, en el siguiente gráfico se muestra que ha estado bastante estable en los últimos años: en general, se puede observar un leve aumento en plantaciones de uvas tanto tintas como blancas en comparación con el 2013.

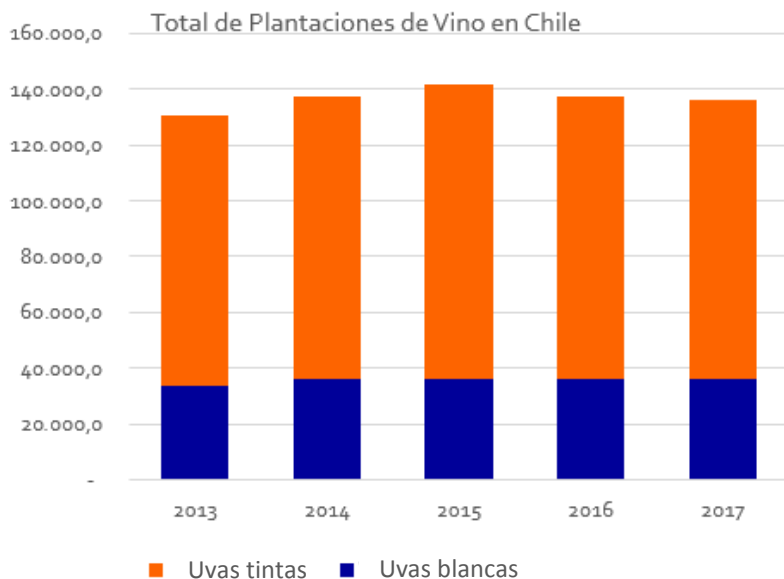


Figura 13: Plantaciones vitivinícolas/tipo de uva. Fuente: ODEPA (2018).

Al comparar la distribución de las propiedades de la uva vid a la de hectáreas de plantaciones, se puede deducir del gráfico abajo que existen grandes diferencias. Si bien Biobío está en el lugar número cuatro en términos de hectáreas de plantaciones, es la región de mayores propiedades. Se puede concluir que las propiedades en las regiones Metropolitana, O'Higgins y Maule son más grandes, mientras Biobío tiene más propiedades, más pequeñas.

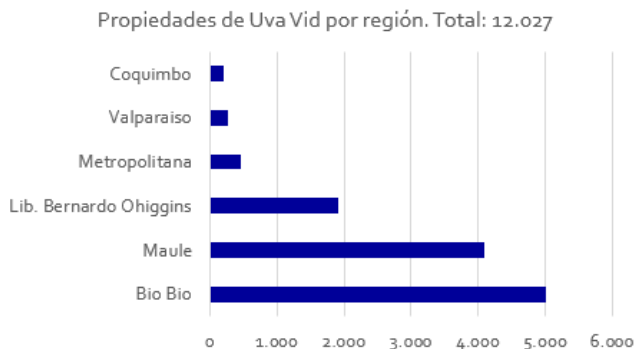


Figura 14: Propiedades de vino. Fuente: ODEPA (2018).

La ubicación de la plantación es importante en términos de exposición al sol, el clima y el agua. Algunas de estas condiciones se pueden optimizar con una gestión de viña de alta calidad como control de enfermedades y plagas, defoliación, fertilización y control de heladas. Las uvas cosechadas son examinadas por controles de calidad post cosecha y transportadas a las bodegas para la siguiente etapa de procesamiento. Históricamente, la región del Maule ha sido la región más importante en Chile para la producción de uvas de vino, con alrededor del 40% del total de hectáreas plantadas en el país.

El cambio climático está afectando la producción de vino en Chile. Las viñas en el norte están desapareciendo debido a la extrema sequía, mientras nuevas viñas surgen en el extremo sur de Chile. Un clima cambiante también afecta a la estacionalidad de la producción.

El 73% de las plantaciones es para la producción de uvas tintas y el 27% para la producción de uvas blancas.

4.3 Producción de Uvas de Vino

Maule es la región productiva líder, seguida por O’Higgins y Metropolitana.

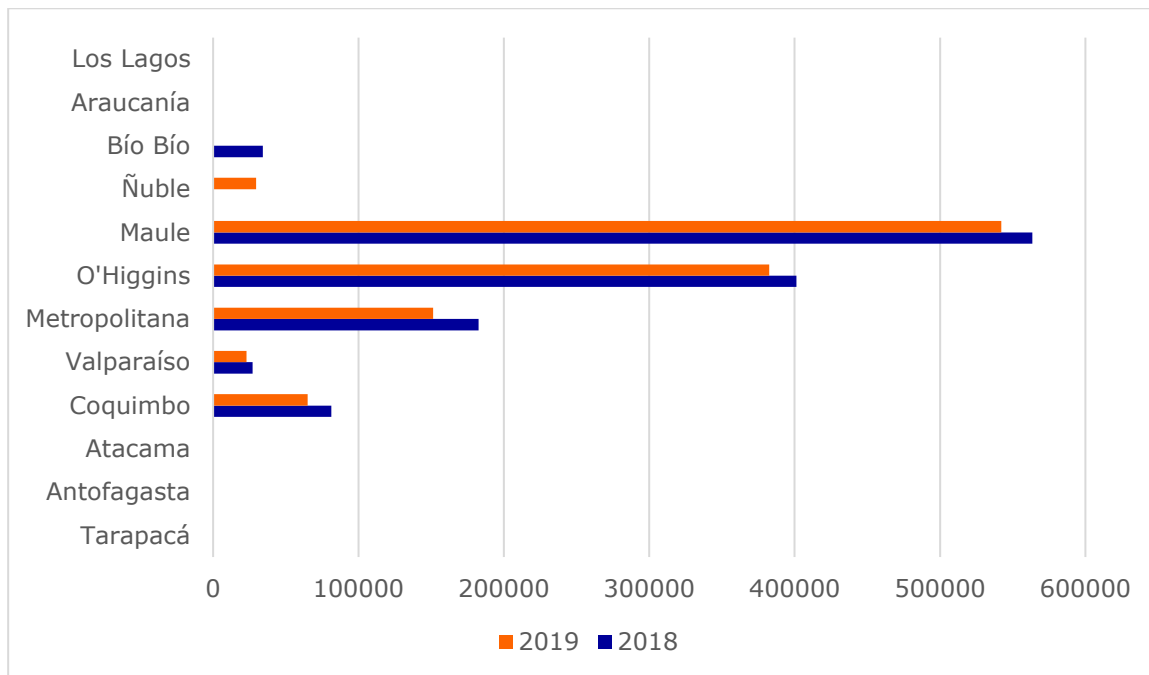


Figura 15: Producción de vino por región en miles de litros. Fuente: ODEPA (2019).

Chile tiene alrededor de 12.000 productores de uvas, de los cuales los tres mayores productores privados representan aproximadamente el 50% del volumen de producción.

Pequeños agricultores venden su producción a intermediarios que recolectan uvas y las venden a las grandes viñas. Se firman contratos de largo plazo para la venta de uvas de calidad superior.

Los principales desafíos a nivel granja son los siguientes:

- Envejecimiento de los agricultores.
- Falta de soporte técnico.
- Bajas producciones (2.000-3.000 kilos por hectárea, mientras deberían ser posibles 8.000 kg).
- Manejo de suelo, gestión de nutrientes y riego son importantes para obtener mayores producciones.
- Pequeños productores no tienen derechos de agua.
- Pequeños agricultores no tienen implementado ningún contrato de venta, los grandes agricultores compran uvas en el mercado spot.

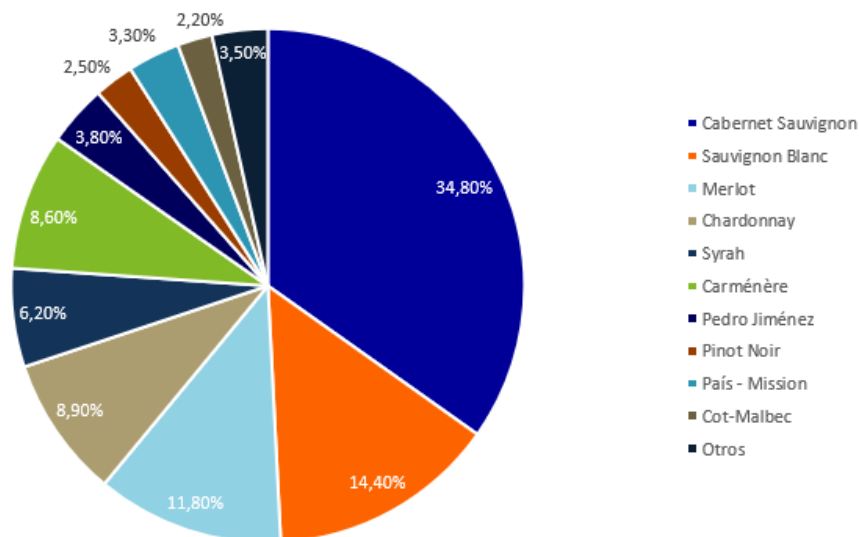


Figura 16: Producción de vinos con D.O. por variedad. Fuente: ODEPA (2018).

4.4 Fabricación de Vino

La etapa de la producción de vino se puede dividir en los siguientes procesos:

- Moler las uvas; para separar las uvas de los tallos.
- Fermentación en un ambiente controlado para transformar el azúcar en alcohol.
- Prensado de las uvas para extraer el jugo.
- Mezclado del jugo para llegar al tipo deseado de vino.
- Almacenado o embotellado del vino.

Los dos gráficos a continuación muestran la producción de vino en diferentes regiones en Chile. El primer gráfico muestra la producción con D.O. (Denominación de Origen) y el segundo muestra la producción total.

Producción de vino 2018 con D.O. (en 1000 de litros)

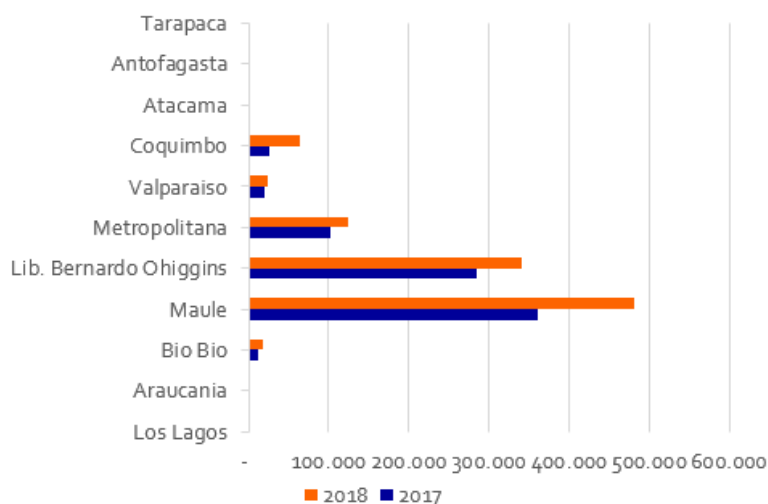


Figura 17: 2018 Producción de vino con D.O. (en miles de litros). Fuente: ODEPA (2018).

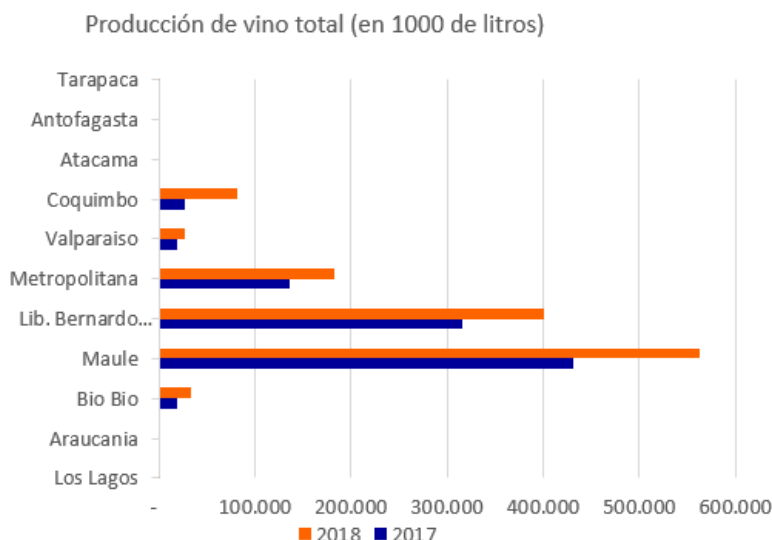


Figura 18: Producción de vino por región (en miles de litros). Fuente: ODEPA (2018).

Chile cuenta aproximadamente 350 productores de vino que se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Los productores de vino ‘top 4’; Concha y Toro, San Pedro, Santa Rita y Santa Carolina.
- 15 bodegas de tamaño medio, con ventas entre USD 20 millones y USD 80 millones.
- 35 pequeñas bodegas, con ventas entre USD 2 millones y USD 20 millones.
- Las bodegas restantes con ventas menores a USD 2 millones.

Varias bodegas están aumentando su propia autonomía de suministro mediante la plantación de parras o la compra de viñas para minimizar la volatilidad de costos de insumos y asegurar suficiente suministro. Otros productores están buscando diversificar su oferta (y su riesgo) al comercializar vinos de mayor valor agregado o expandirse hacia otras geografías, mediante la adquisición de empresas existentes. El mercado chileno ha visto un creciente interés por parte de compradores chinos, argentinos y españoles, entre otros.

4.5 Distribución y Logística

La logística consiste en el transporte terrestre, marítimo y aéreo de vino desde la bodega hasta los puntos finales de venta bajo las mejores condiciones posibles, como contenedores con control de temperatura para mantener la calidad del vino. Según la SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril), al 2012 hubo 73 empresas exportadores de vino en Chile.

A pesar de la distancia de Chile de sus principales mercados, los costos de transporte en Chile son más bajos que en muchas de las economías de la competencia. Altos volúmenes de importación y exportación y un sector de transporte liberalizado han fomentado la competencia entre los proveedores de logística, lo que ha ayudado a reducir los costos. Adicionalmente, la modernización de los puertos chilenos luego de su privatización en los años noventa, ha contribuido significativamente a la capacidad de la economía para exportar rápidamente grandes cantidades de productos. La costa cuenta con muchos puertos, lo que reduce costos y distancias para el transporte terrestre. Además, el procesamiento en línea con la implementación de un sistema de una sola ventana ha mejorado la eficiencia del despacho en aduana, así reduciendo retrasos innecesarios en los puertos. Esto ha ayudado a circunnavegar problemas como las huelgas del personal de aduana en los puertos; la empresa puede llenar todos los formularios aduaneros en línea y entregar las cajas de vino a la empresa internacional de transporte. Esto contribuye a la prevención de interrupciones en la entrega oportuna de vino a los distribuidores extranjeros.

El vino es vendido principalmente directamente por los productores de vino.

En los gráficos de la figura 19 se muestran los principales destinos de exportación de Chile para vinos D.O. en términos de volumen (a la izquierda) y valor (a la derecha). Es interesante notar las ligeras diferencias en porcentajes. China, por ejemplo, representa el 16% del volumen, pero 17% del valor. Esto significa que importa vinos relativamente más caros que el vino chileno importado por Brasil: 11% del volumen, pero 9% (es decir, menos) del valor.

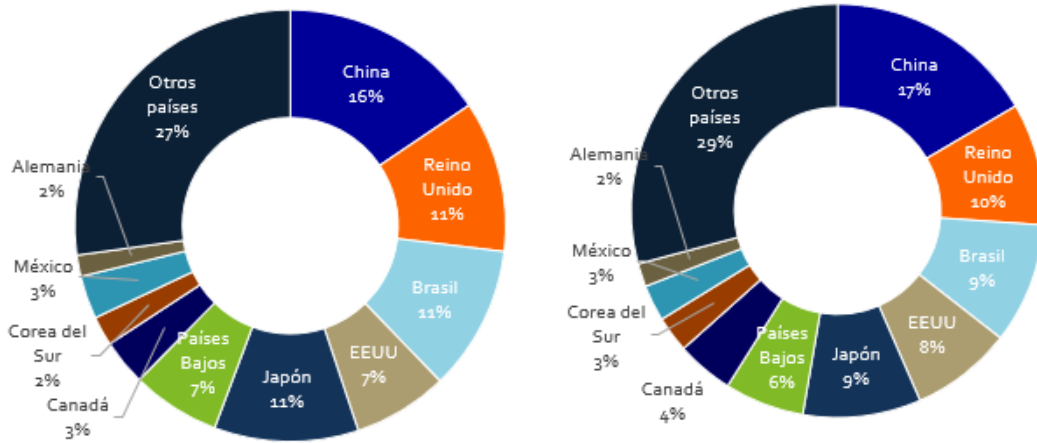


Figura 19: Ventas de vino a las diversas regiones

Los gráficos muestran la distribución de exportaciones de vino a granel (en vez de vino embotellado). Se nota inmediatamente que es muy distinta a los principales importadores de vino D.O.. China, los EEUU y el Reino Unido son lejos los principales importadores del vino chileno a granel y los porcentajes de volumen son generalmente iguales a los porcentajes de valor.

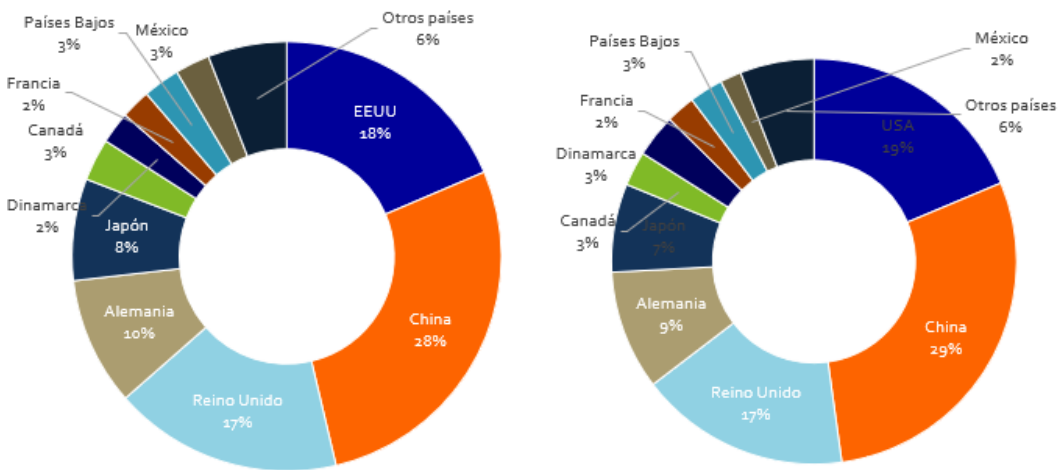


Figura 20: Ventas de vino a las distintas regiones.

Las ventas de vino son realizadas directamente por los grandes productores de vino o mediante agentes y corredores.

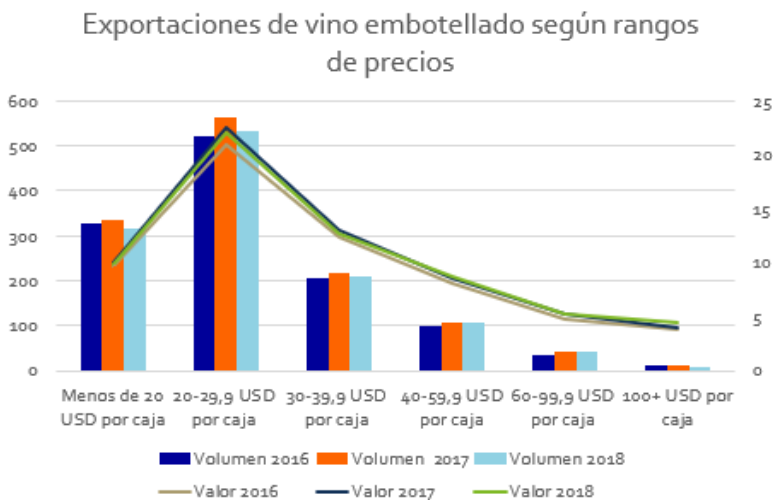


Figura 21: Fuente: ODEPA.

Las ventas en línea representan alrededor del 4% del total de volúmenes de vino *off-trade* en Europa Occidental. A primera vista puede parecer poco, pero esto significa que en el 2017 se vendieron más de 360 millones de litros de vino. El consumo total de vino en los últimos 8 años en Europa bajó con alrededor del 5%, mientras el volumen total de vino vendido por comercio electrónico creció con un 66%. La demografía, y la evolución de la dinámica del suministro y de los consumidores generarán una mayor expansión de la venta de vino en línea.

El comercio electrónico puede ofrecer beneficios adicionales además de un pronóstico positivo de ventas, tales como una expansión geográfica más fácil y barata. Puede proporcionar ideas valiosas sobre los clientes que pueden mejorar el rendimiento en todos los canales. Para cosechar los beneficios, los operadores deben atraer y retener a suficientes clientes y poder contar de tecnología adecuada y gestión de datos. Los vendedores de vino en línea incluyen minoristas alimentarios (Carrefour, Albert Heijn y Tesco), tiendas especializadas (Lavinia, Gall & Gall), actores locales independientes y mayoristas que hayan incorporado el comercio electrónico como una línea de negocios adicional. La compra en línea ha generado nuevas propuestas de valor para los clientes tales como modelos de suscripción (Le Petit Ballon), subastas de vino (iDealwine), precios (www.wijnvoordeel.nl) y una cobertura de entrega local, regional y nacional que permite costos y tiempos ventajosos de entrega (Virgin Wines, Wine in Black). La mayoría de estos también ofrece contenidos y servicios adicionales como degustaciones de vino o clubs de vino.

La aparición de plataformas como Uvinum y Wine Buyers ha sido la principal innovación. Estas plataformas conectan a los consumidores directamente con las bodegas y dueños de productos. La plataforma misma maneja el sitio web, facilita el procesamiento y la transacción y entrega productos de gestión de datos. El valor agregado de estas plataformas es la tecnología. Rabobank espera que la venta de vino en línea seguirá aumentando su participación en el mercado en Europa Occidental, aunque el mercado esté sobrepoblado.

Los consumidores jóvenes se están convirtiendo rápidamente en el segmento más grande de la población. Estos consumidores se comportan de manera distinta, tienen diferentes valores y enganchan con marcas de manera distinta que las generaciones anteriores. El punto focal tradicional de la mayor parte del marketing de vino (puntajes de vino, salas de degustación, calidad del suelo de la viña, etc.) parecen ser menos relevantes para esta generación. Las empresas de vino que intentan conectar con los nuevos consumidores deben considerar explorar 'las cuatro P revisadas':

- Propósito. Conectar la marca con una misión mayor, lo que le da a la marca un mayor sentido de propósito y le permite enganchar con los consumidores a un nivel que no es solo transaccional.
- Presencia (en redes sociales). Usar influenciadores de los medios puede ser una piedra angular de la estrategia.
- Personalidad. Las personas o la gente detrás de la marca.
- Packaging. En el 2019 la venta de la botella de vino tradicional de 750ml bajó con un 1,7%. Formas alternativas como la botella de vidrio de 375ml, una bolsa-en-caja premium o vinos en Tetra Pack van en aumento.

Varios cambios estructurales están cambiando el rol de los mayoristas y otros intermediarios en la industria vitivinícola. En años recientes se ha vuelto cada vez más común que grupos de retail compren directamente con los productores. Al acercarse más a los productores, los compradores tienen mayor control sobre el proceso completo y reducen los costos de intermediación. Los compradores también están mostrando mayor interés en diversificarse más allá de los orígenes y vinos establecidos. Los vinos desde regiones menos conocidas en mercados establecidos, como los países del Europa del Este, están ganando presencia en Europa Occidental. Este creciente interés en las regiones menos conocidas es consistente con el apetito de los consumidores de productos más de nicho con un origen auténtico.

A su vez, los mayoristas están desarrollando sus propias marcas basadas en vinos importados a granel. La consolidación entre mayoristas para obtener economías de escala es una tendencia permanente.

4.6 Motores de Rentabilidad

El precio de las uvas depende principalmente de su calidad. Un precio bajo significa mayor foco en volumen, lo que, a su vez, llevará a una calidad aún más baja. El desafío para los agricultores es romper esta 'trampa de calidad'. Un agricultor necesita por lo menos CLP 200 por kilo para no perder dinero, y el precio a veces es solo CLP 80.

Un desglose del margen de 'alto nivel' para un exportador es 40% costo de producción, 10% logística y 50% margen bruto.

Actualmente, la industria vitivinícola está analizando un precio de base mínimo para el vino debido a esta ‘trampa de calidad’.

4.7 Ambiente Facilitador

4.7.1 Fomento de la Exportación

Desde los años noventa, la industria vitivinícola chilena ha recibido apoyo por varias medidas de políticas industriales con un particular énfasis en las exportaciones. Estas políticas han alentado al desarrollo de la industria en diferentes áreas, como facilitar el comercio, incentivar a capacitaciones para empleados e investigación y desarrollo y promoción internacional. Este conjunto de políticas ha tenido un impacto significativo debido a una muy fuerte colaboración industrial en la que todos los actores en el sector están estrechamente alineados y colaboran en varios temas centrales. Algunos de los actores más importantes son agencias gubernamentales CORFO, el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), y ProChile, la agencia de fomento a la exportación; la asociación industrial, Wines of Chile, y universidades locales de investigación. Las políticas han apoyado un fuerte crecimiento en la industria y ayudado a reducir costos en producción y exportación. Un desafío clave para los hacedores de políticas y las empresas que aún existe el día de hoy es reposicionar a Chile como un vino de mayor calidad en el mercado global.

4.8 Principales Aprendizajes del Análisis de la Cadena de Valor del Vino

- Maule y O’Higgins son las principales regiones productivas.
- El sector vitivinícola en Chile está enfrentando desafíos sociales (envejecimiento de los agricultores) y ambientales (agua, suelo).
- La productividad en los pequeños agricultores es baja.
- El sector del vino es un mercado oligopsonista con cuatro empresas líderes.
- El comportamiento del consumidor está cambiando.
- Nuevos consumidores están buscando ‘propósito’, ‘presencia’, ‘personalidad’ y ‘packaging’.
- Cambios globales en volúmenes de demanda.
- Cambios globales en estructuras de comercio.
- Los canales de venta están cambiando rápidamente. El sector debe ser ágil para captar estas oportunidades.

5 Cooperativas en la Cadena de Valor

5.1 Cooperativas Vitivinícolas en Europa

Tal como dicen Fernández y Simpson (2015), las cooperativas vitivinícolas fueron muy escasas en Europa antes de la Segunda Guerra Mundial, pero hacia los años ochenta, representaban más de la mitad de todos los vinos fabricados en Francia, Italia y España, los tres principales países productores. Se argumenta que su difusión inicialmente lenta fue causada por las dificultades en medir y controlar la calidad de las uvas, y que esto llevó a que los miembros produjeran grandes volúmenes de frutas de baja calidad, con un impacto negativo en los vinos. Las cooperativas ganaron popularidad recién cuando el estado ofreciera incentivos materiales a los productores para ayudar a compensar estos problemas de acción colectiva.

A la fecha, se estima que prácticamente la mitad de todo el vino producido en Europa es fabricada por cooperativas. Solo España tiene casi 1.000 cooperativas productoras de vino y Francia casi 700. Williams (2019) sostiene que las cooperativas en Europa tienen una influencia enorme en su área local y actúa como una especie de gobierno vinoso de facto que pueda formar la manera en que se hacen y perciben los vinos. Un ejemplo sería la cooperativa Cave de Taine, cuyos miembros poseen alrededor del 70% de las viñas locales en Crozes-Hermitage y Hermitage y que hacen mucho para promover los intereses de ambos nombres a nivel mundial. Otro ejemplo sería Bodegas Borsao en el norte de España con 375 miembros que producen algunos de los vinos tintos de mejor valor en el mundo. Algunas de las cooperativas vitivinícolas líderes en Francia son Val D’Orbieu, CVC – Champagne Nicolas Feuollate y Alliance Champagne.

5.2 Cooperativas en la Región del Maule

La región del Maule tiene relativamente muchas cooperativas en comparación con las otras regiones. Las cooperativas se enfocan principalmente en servicios, según muestra la gráfica a continuación.

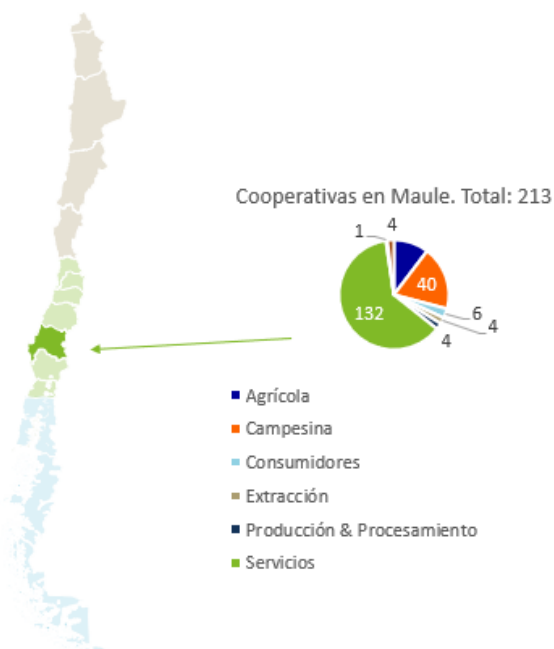


Figura 22: Cooperativas en la región del Maule. Fuente: ODEPA; Rabobank.

5.3 Cooperativas Vitivinícolas en Chile

En el pasado, Chile tuvo muchas cooperativas vitivinícolas, pero con el tiempo no muchas lograron sobrevivir, según se ilustra en la figura siguiente.

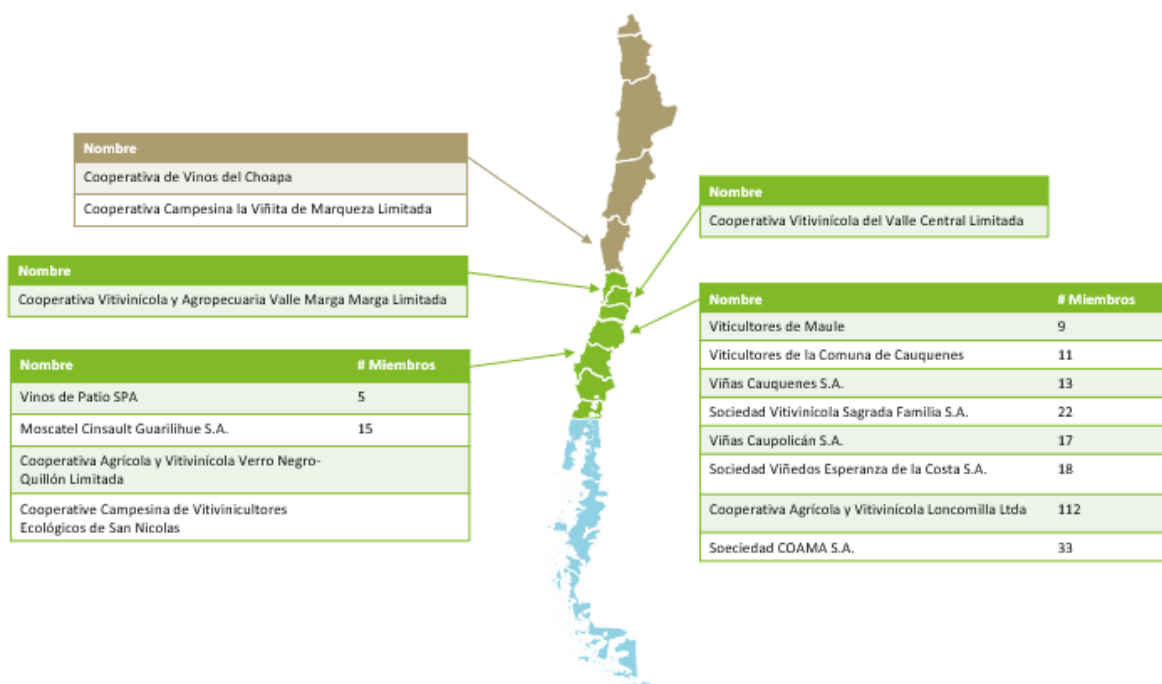


Figura 23: Cooperativas vitivinícolas en Chile. Fuente: ODEPA; Rabobank.

Una de las cooperativas líderes que logró sobrevivir es la Cooperativa Loncomilla, una cooperativa establecida hace 50 años atrás que tiene 112 miembros y más de 100 hectáreas de viñas. El rol de la cooperativa es recolectar uvas y producir y vender vino. Gracias a la cooperativa, la calidad del vino ha mejorado, los miembros reciben un precio más alto y tienen acceso al mercado. Además, la cooperativa brinda soporte técnico a los miembros.

El 5% del vino vendido es embotellado, el resto a granel. La ambición es crecer en vino embotellado. El 60% del vino se vende en Chile, el restante 40% a Asia y Europa. Loncomilla tiene certificación de comercio justo y parte de la producción es etiquetada como orgánica.

Una de las características clave de esta cooperativa es que es orientada al negocio. Por ejemplo, los miembros tienen una obligación de entrega y los nuevos miembros tienen que ‘pagar’ el 25% de su producción en los primeros 4 años para afiliarse.

El valor agregado de afiliarse a una cooperativa puede ser el siguiente:

- Crear economías de escala (por ej., arrendar o comprar un tractor, con costos más bajos como resultado).
- Suministrar asistencia técnica.
- Recibir precios más altos.

5.4 Mapeo de Actores

En informes anteriores ya se ha explicado cómo la colaboración entre los diferentes tipos de actores (sociedad civil e institutos públicos, privados y de conocimiento) pueden llevar a resultados deseables – no solo para las cooperativas sino también para el sector en su totalidad. El tal llamado ‘Enfoque del Diamante Holandés’ ha sido implementado con éxito en los Países Bajos y, mediante este programa, Rabobank Partnerships tiene el objetivo de entregar recomendaciones tangibles al gobierno chileno para aumentar la colaboración, con el objetivo global de diseñar un ‘Diamante Chileno’ exitoso. Estas recomendaciones se basan en una evaluación comprensiva de los actores por sector. A continuación, se encuentra un mapeo de los actores en la industria vitivinícola en Chile.

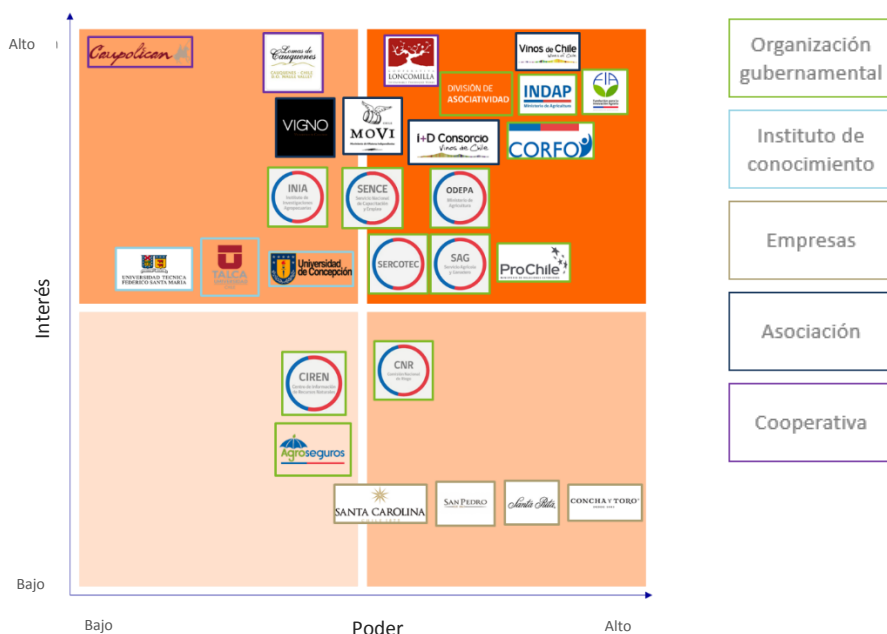


Figura 24: Mapeo de actores. Fuente: ODEPA; Rabobank.

Este mapeo se basa en la teoría de los actores de Bryson (2004), en el que los actores son categorizados según su nivel de poder e interés en un cierto tema. En este caso, el tema es ‘el desarrollo de las cooperativas agrícolas en el sector de vino’. Según Bryson, los actores en cada cuadrante se pueden definir y tratar de la siguiente manera:

- Apáticos (bajo interés, bajo poder). Estos actores deben ser monitoreados, pero con un mínimo esfuerzo.
- Latentes (bajo interés, alto poder). Procuren mantenerse informados sobre sus actividades y mantenerlos informados sobre las tuyas también.
- Defensores (alto interés, bajo poder). A estos actores se les debe reportar y mantener satisfechos.
- Promotores (alto interés, alto poder). Manejarlos de cerca e involucrarlos para conocer sus intereses, actividades y posibles colaboraciones.

El mercado es dominado por las empresas productoras de vino, y no por las cooperativas. Estas empresas vitivinícolas (Concha y Toro, Santa Rita, San Pedro, para nombrar algunas) son miembros de una asociación nacional de productores de vino, llamado Wines of Chile. Wines of Chile ha establecido un consorcio separado que se enfoca en la investigación y el desarrollo del sector.

Esta investigación es complementada por resultados de investigaciones de universidades relacionadas con el vino: la Universidad de Talca, la Universidad de Concepción y la Universidad Técnica Federico Santa María. Adicionalmente, organizaciones gubernamentales como INIA y CIREN hacen grandes aportes con estadísticas y evaluaciones.

Si bien Chile ya es un fuerte exportador de vino, se siguen haciendo esfuerzos continuos con ProChile para mantener y fortalecer su posición. Aparte de esto, otras organizaciones gubernamentales e instituciones buscan promover la asociatividad en el sector. Un ejemplo sería la División de Asociatividad. Recomendamos seguir fortaleciendo estos esfuerzos, en combinación con programas de, por ejemplo, FIA e INDAP enfocados en la tecnología y la productividad. Así, se pueden enfatizar y lograr economías de escala para fomentar un futuro para las cooperativas de vino.

En el anexo se encuentra un listado completo de los actores.

6 La Dinámica Regional de la Región del Maule

6.1 Objetivo de la Dinámica Regional de la Región del Maule

El principal objetivo de la dinámica regional es mostrar las principales características de la región del Maule en términos de competitividad y, más específicamente, las características vitivinícolas de la región. Según se explicó en el informe ‘Cooperativas Modernas en un Sistema Alimentario’, los factores regionales pueden tener un impacto significativo en el desarrollo de sectores específicos.

6.2 Principales Características de la Región del Maule

En la tabla a continuación se presentan algunas de las características generales de la región del Maule.

Factor	Maule
PIB (millones de CLP)	6.552
# habitantes	1.044.950
% agro del PIB total regional	13,5
Desigualdad: coeficiente Gini	46,1
Desigualdad: dirección del desarrollo de Gini en los últimos 10 años	-4,2
Tasa de pobreza	12,7
% acceso a Internet	88,6
% fuerza laboral regional en agricultura	29,2
Superficie en km ²	30.296

Table 2: Características regionales de Maule. Fuentes: DEIS (2019); INE (2019); ODEPA (2019).

Tal como se muestra en la tabla, la región del Maule tiene un alto coeficiente Gini y una alta tasa de pobreza. Un coeficiente Gini de casi 50 sigue siendo alto, ya que el valor 0 representa perfecta igualdad y 100 representa perfecta desigualdad. Una tasa de pobreza del 12,7% también es alta. La agricultura sigue siendo importante en la región, según muestran el ‘% PIB del PIB total de la región’ y el ‘% fuerza laboral regional en agricultura’.

Al mirar la producción nacional de vino y según datos de ODEPA, se puede concluir que la posición de la región del Maule ha declinado ligeramente en los últimos cinco años: en el 2019, la región ha producido relativamente menos en comparación con otras regiones productoras de vino que en el 2014. Sin embargo, la producción absoluta aumentó: de 476.666 miles de litros en el 2014 subió a 542.185 miles de litros en el 2019.

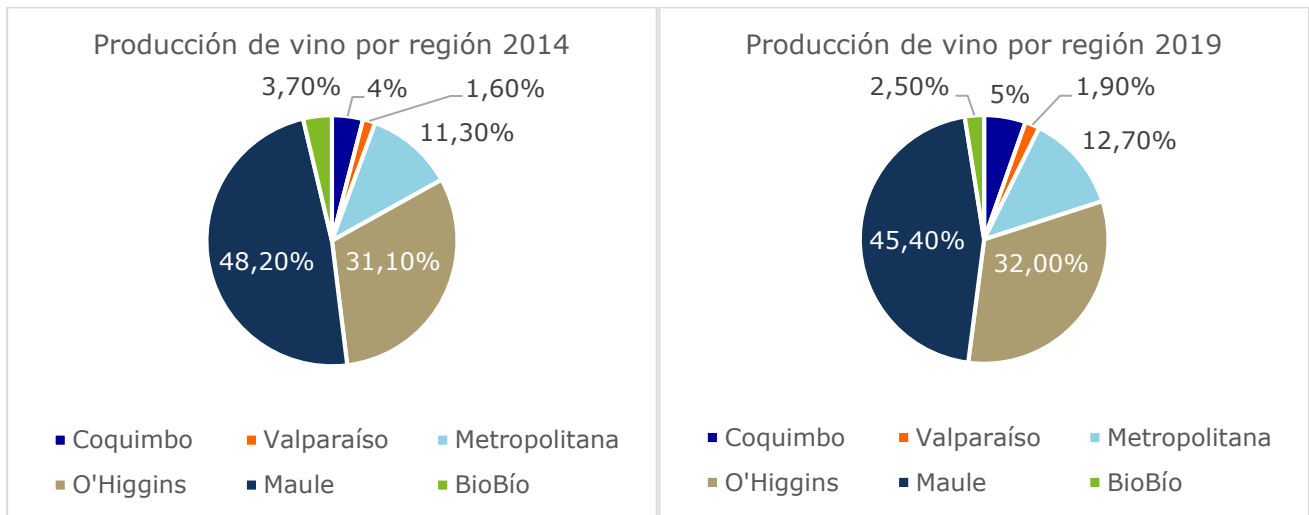


Figura 25: Producción de vino por región. Fuente: ODEPA (2019).

6.3 La Dinámica Regional en el Sector Vitivinícola

No obstante, considerar solo la producción relativa y absoluta de vino no da una idea profunda de la situación. Al tomar más factores en cuenta y analizar las posiciones de las regiones de acuerdo con el análisis introducido por Raspe, van den Berge y de Graaff (2018) logramos tener una idea más detallada de la situación. En los gráficos de la figura 26 se muestra la participación de exportaciones de Maule en comparación con las importaciones totales de vino de China, los EEUU, el Reino Unido, Japón y Brasil (los cinco principales importadores de vino en Chile).

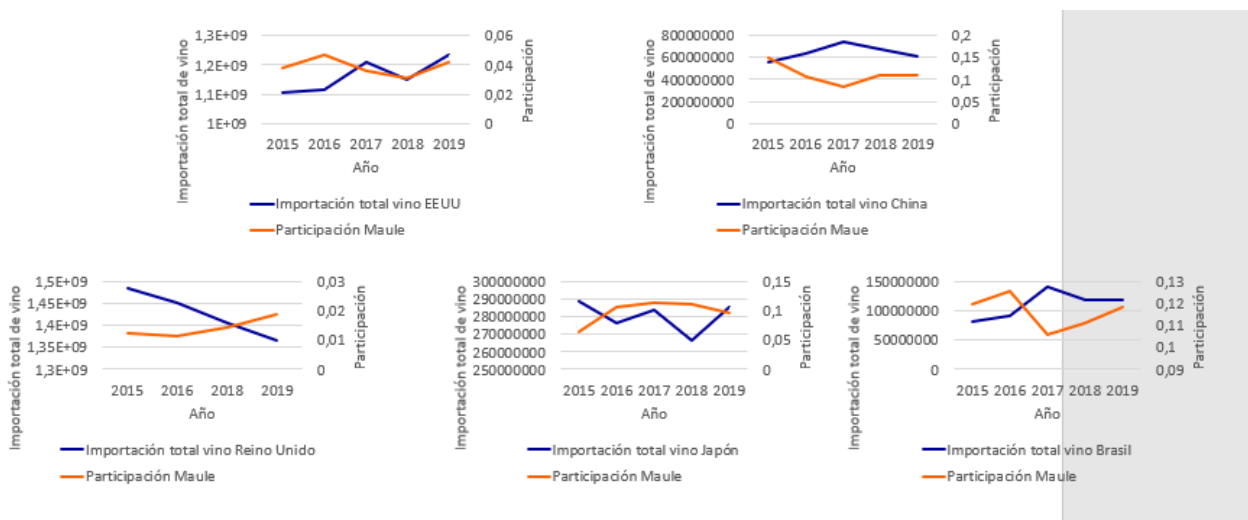


Figura 26: Exportaciones de vino desde la región del Maule. A partir de datos de ODEPA y ITC.

Según planteamos en nuestro informe ‘Cooperativas Modernas en un Sistema Alimentario’, Raspe et al. (2018) argumentan que, al mirar el crecimiento en las ventas/exportaciones, es crucial no solo mirar el aumento (o la disminución) en las exportaciones en el tiempo, sino también considerar los cambios en la demanda: si el crecimiento es

impulsado por la demanda, una región es un perdedor enmascarado, ya que el crecimiento se basa en factores externos y no en la ventaja competitiva. Repetimos el gráfico de Raspe et al. (2018) a continuación:

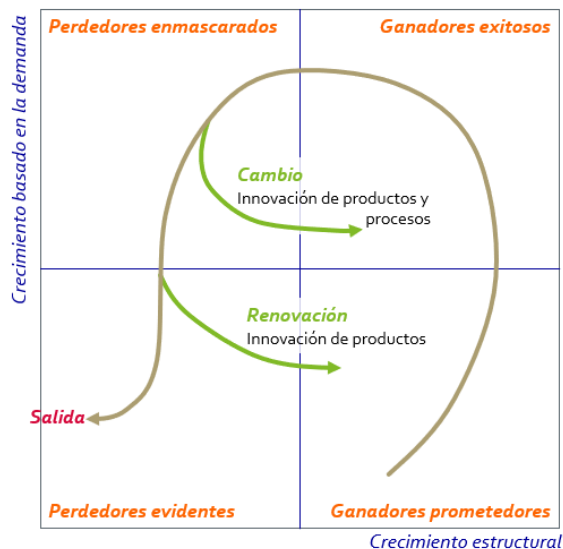


Figura 27: Proceso de evolución estratégica. Fuente: Raspe et al. (2018).

Al aplicar este análisis a las exportaciones de vino desde Maule, tomando en cuenta los principales importadores de la región, se pueden sacar varias conclusiones. Se puede notar un patrón interesante de repetición para las exportaciones de Maule a China, el Reino Unido, Japón y Brasil: la participación de Maule en estos países se comporta de manera opuesta en comparación con las importaciones totales de los países mencionados. Por ende, cuando aumenta la importación total de vino de, por ejemplo, China, la participación de vino del Maule disminuye. Sin embargo, cuando disminuyen las importaciones totales de vino, la participación del Maule aumenta, lo que muestra señales de crecimiento estructural. Para las exportaciones a los EEUU, la participación del Maule se comporta de la misma manera que las importaciones totales de vino desde el 2017 en adelante. Esto no necesariamente implica un crecimiento impulsado por la demanda, ya que la participación de Maule aumentó entre el 2018 y el 2019.

7 El Futuro de las Cooperativas Vitivinícolas en la Región del Maule

Chile es un país vitivinícola líder. La demanda global de consumo está bajando; sin embargo, China es una estrella en ascenso como mercado de exportación. La industria vitivinícola está probando bebidas innovadoras; sin embargo, el mercado aún es pequeño.

Una preocupación para la industria es la sustentabilidad. Si bien Chile tiene un clima favorable para la producción del vino, el cambio climático está afectando las condiciones. La industria se enfoca fuertemente en temas de sustentabilidad. Adicionalmente, el sector vitivinícola y las principales regiones de producción Maule y O'Higgins enfrentan, además, desafíos sociales.

El mercado es dominado por cuatro empresas líderes y los pequeños agricultores intentan sobrevivir en este mercado oligopsonio. Chile cuenta algunas cooperativas vitivinícolas, sin embargo, solo una cooperativa parece enfocarse en el valor agregado y basarse en los principios de negocios.

La pregunta es: '¿Cómo se ve el futuro de las cooperativas vitivinícolas en la región del Maule?'. Recomendamos las siguientes intervenciones:

- Estimular las asociaciones de múltiples actores;
- Crear una cadena de suministro de vino de fuerte integración vertical;
- Crear una propuesta de valor única;

7.1 Estimular las Asociaciones de Múltiples Actores

El sector está bien organizado y es apoyado por algunos actores como ProChile. Este socio representa a los productores de vino. Para fomentar la industria vitivinícola en su totalidad, mayor alineación con la agenda de otros actores puede ser beneficioso para todos los socios involucrados. Los programas de FIA e INDAP de tecnología y productividad se pueden combinar con las actividades de ProChile que se enfoca en los mercados de exportación y los canales de distribución.

7.2 Crear una Cadena de Suministro de Vino de Fuerte Integración Vertical

En vista de la dinámica en el mercado, las fuerzas competitivas en este mercado oligopsonio, las demandas cambiantes de los consumidores y nuevos canales de entrega, los socios deben trabajar en conjunto a lo largo de la cadena de valor vitivinícola. En nuestra opinión, no es suficiente juntar los agricultores y crear mayor poder de negociación. El margen adicional que los agricultores puedan recibir no es suficiente para crear un modelo de negocios sustentable. Invertir en marketing, etiquetado y la venta a través de nuevos canales es costoso y requiere de mucha experticia. Tomando en cuenta la posición actual de los pequeños agricultores en la industria vitivinícola, se requiere de una estrecha cooperación con los productores de vino para crear un modelo de negocios viable. Así se podrá proteger la calidad y una posición sustentable.

7.3 Crear una Propuesta de Valor Única

En adición a una fuerte integración vertical del sector, los agricultores deben unir sus fuerzas para crear un volumen mínimo y captar los beneficios de una propuesta de valor única.

Uno de los principales aprendizajes es que los productores de vino deben enfocarse en 'los vinos con una historia'. Uno de estos vinos podría ser la uva 'Uva País'. Esta uva tiene una historia rica y alrededor de 12.000 hectáreas (aproximadamente 8%) de las viñas chilenas cultivan la 'Uva País'. La uva origina de España mientras las nuevas variedades vienen de Francia. El porcentaje de alcohol no es alto, lo que hace la uva vanguardista. La uva es muy resiliente al clima y tiene un sistema de raíces profundas y fuertes.

Un requisito es que los productores tienen que producir uvas de alta calidad para cumplir con los estándares de calidad y unir fuerzas para crear un poderoso modelo de negocios. El modelo a continuación puede ayudar en esto.

Socios esenciales	Actividades clave	Propuesta de valor para clientes	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
	Recursos esenciales	Propuesta de valor para miembros	Canales	
Estructura de costo		Corrientes de ingresos		

Figura 28: Modelo de negocios basado en el modelo de negocios canvas de Alexander Osterwalder (2020).

En este modelo, una cooperativa debe pensar, entre otras cosas, en sus clientes objetivo (segmentación) y cómo entregar los productos a sus clientes (canales). El valor para los miembros significa que una cooperativa apoya a sus agricultores en mejorar la productividad y la calidad, para que se pueda entregar calidad y volumen consistentes a un socio estratégico dispuesto a trabajar en conjunto en el marketing y etiquetado de los productos realizados por estos pequeños agricultores. En nuestro informe ‘Cooperativas Modernas en un Sistema Alimentario’ describe la teoría de este modelo de negocios.

7.4 Conclusión

Rabo Partnerships prevé un futuro para una cooperativa de vino bajo condiciones específicas. El viaje debe comenzar con una ambición de mercado y el diseño de una propuesta de valor única para los clientes. Al considerar las características del mercado, nuestra fuerte recomendación es trabajar en conjunto con un socio estratégico con experiencia en mercados de exportación suficientemente ágil para encontrar nuevos mercados de nicho y nuevos canales. Luego, una cooperativa debe agregar valor para sus miembros con la creación de servicios agrupados incluyendo un programa de asistencia técnica para impulsar la productividad y la calidad. El modelo de negocios a nivel granja y cooperativa debe estar a la base de esta propuesta de valor. Los retornos a las inversiones deben estar en equilibrio con los esfuerzos para producir una uva de calidad específica. Para ‘conectar los puntos’ entre los pequeños agricultores y un socio estratégico de negocios, una cooperativa puede jugar un rol decisivo. Esta cooperativa se debe manejar de manera profesional y se debe basar en los principios de negocios para convertirse en un actor en este mercado oligopsonio. Para llegar a nuevos segmentos de consumidores y crear una cadena de suministro vitivinícola verticalmente integrada, esperamos que la digitalización pueda jugar un rol importante también.

8 Bibliografía

- Banfi Piazza, S. (2017). Antecedentes de los mercados del vino y de la uva vinífera. ODEPA, Gobierno de Chile.
- Burgos, L., Péliou, F., Fresno, F. (2019). Agenda de Innovación Agraria Vitivinícola. FIA.
- Buzzetti Horta, C. (2019). Boletín del vino: producción, precios y comercio exterior. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Ministerio de Agricultura, Chile.
- Buzzetti, C., Banfi, S., Merino, T., Espinoza, A., Muñoz, M. (2016). Competitividad de las exportaciones de vino chileno en los principales mercados de destino.
- Cáceres, N. (2018). Anuario de las Exportaciones Chilenas 2018. ProChile.
- Castroviejo, M. (2019). World Bulk Wine Exhibition: taking the pulse of the market. RaboResearch.
- COGECA. (2014). Development of agricultural cooperatives in the EU.
- DEIS. (2019). Poblacion. Encontrado en: <http://www.deis.cl/estadisticas-poblacion/>
- Farinelli, F., Fernández-Stark, K. (2017). Use of knowledge-intensive services in the Chilean wine industry. United Nations.
- Fernández, E., Simpson, J. (2015). Producer cooperatives and regulation in Europe's wine industry, 1880-1980. *Working Papers in Economic History*, 15(08). Universidad Carlos III de Madrid, Spain.
- Fernandez, K., Bamber, P. (2010). Wine Industry in Chile. In *Services in Global Value Chains: Manufacturing-Related Services*.
- FIA. (2009). Agenda de Innovación Agraria Territorial Región del Maule.
- Filippi, M. (2012). Support for Farmers' Cooperatives: Country report France.
- INE. (2019). Estimaciones Proyecciones de la Población de Chile 2002-2035: totales regionales, población urbana y rural.
- Intelvid. (2020). Más de la mitad de las 100 viñas más grandes redujo sus ventas y sus precios promedio en 2019.
- International Organisation of Vine and Wine. (2019). *2019 Statistical Report on World Vitiviniculture*.
- International Trade Centre. (2019). *Trade Map*. Encontrado en: <https://www.trademap.org/>.
- Lima, J. L. (2015). Estudio de Caracterización de la Cadena de Producción y Comercialización de la Agroindustria Vitivinícola: estructura, agentes y prácticas. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Ministerio de Agricultura, Chile.
- Malinarich, X., Burgos, L., Péliou, F., Fresno, F., Sandoval, V., Velásquez, V. L. (2019). *Agenda de Innovación Agraria Vitivinícola*. Fundación para la Innovación Agraria, Ministerio de Agricultura, Chile.
- Peñafiel, P. (2016). El vino chileno: 460 años de historia. Encontrado en: <https://conchaytoro.com/blog/el-vino-chileno-460-anos-de-historia/>.
- ProChile. (2016). Sustentabilidad: Práctica y Compromiso.
- Rannekleiv, S. (2018). Wine Quarterly Q1 2018: the evolution of sourcing strategies. RaboResearch.
- Rannekleiv, S. (2018). Wine Quarterly Q2 2018: reflections from ProWeen el 2018. RaboResearch.
- Rannekleiv, S. (2019). Wine Quarterly Q1 2019: online wine is growing in Europe. RaboResearch.
- Rannekleiv, S. (2019). Wine Quarterly Q2 2019: climate change takes center stage. RaboResearch.
- Rannekleiv, S. (2019). Wine Quarterly Q3 2019: update on the Chinese wine market. RaboResearch.
- Rannekleiv, S. (2020). Wine Quarterly Q1 2020: can the US wine market regain its momentum?. RaboResearch.
- Roca, P. (2019). State of the vitiviniculture world market. OIV.

Villablanca, M. A. (2014). Análisis de la Competitividad del Vino Chileno en los Mercados de Reino Unido y Estados Unidos. Universidad del Bio-Bío, Chillan.

Vinos de Chile. (n.d.). *Sustentabilidad*. Encontrado en: <https://www.winesofchile.org/sustentabilidad-e-innovacion/codigo-de-sustentabilidad/>.

Vinos de Chile. (2019). Análisis de Indicadores para la Industria.

Williams, D. (2019). Good wines from European co-operatives. Encontrado en: <https://www.theguardian.com/food/2019/mar/17/great-wines-from-european-co-operatives>

9 Anexo: Lista de Actores

