

4.6 Estudio de Caso productores de vino, sector Portezuelo. Región del Biobío. Chile

Chile es un país con muy buenas condiciones para la producción de vino, debido a sus características ambientales y la calidad obtenida en sus productos. La industria vitivinícola nacional ha aprovechado estas características para posicionarse entre los países denominados del Nuevo Mundo. Este posicionamiento es resultado de importantes inversiones, entre las que se encuentran el mejoramiento de la infraestructura productiva capacitación de personal, aplicación de modernas tecnologías de vinificación e investigación y perfeccionamiento de la cadena de producción. Las inversiones han promovido el incremento en la producción de vino en Chile.

La región del Bío- Bío, con sus dos valles "Itata" y "Bío-Bío" a pesar de contar con una gran la potencialidad agroclimática, ha sido dentro de las Regiones vitivinícolas tradicionales, la que más lentamente ha evolucionado en superficie destinada a vinos finos. En la actualidad la región posee 13.000 hectáreas de plantaciones de viña en base a dos variedades "País" y "Moscatel de Alejandría" siendo esta última de propósito múltiple, puesto que es destinada a vino, uva de mesa, grapas, aguardientes y muy ocasionalmente pasas. Por el ende el vino en esta región es el de peor calidad en comparación con el resto de las regiones en Chile y se elabora el denominado vino "pipeño" que es consumido en los sectores populares y tradicionales.

Entre las posibles causas, de la lenta evolución de la superficie plantada destinada a vinos finos comparativamente a otras regiones del país, deben señalarse la condición de secano de gran parte de la superficie y dificultades de tener acceso al riego, además de existir una gran subdivisión de la propiedad, que constituye también una barrera de entrada para inversionistas externos a la zona. Esta situación agroeconómica se da con mayor énfasis en la Zona de Portezuelo.

Características de las empresas

En la zona de portezuelo existen dos empresas Portezuelo Ltda. y de Llanos y Salgado Ltda. Que han logrado introducir su vino de variedad "pipeño" en diferentes mercados, asociados a minoristas que venden desde la región del Biobío hasta la región del los Lagos (desde la VIII hasta la X región) estos compradores son restaurantes, hoteles, supermercados regionales, botillerías, etc. Estos minoristas son una amplia gama de compradores locales, donde destacan pequeñas empresas procesadoras de vinos situadas en la zona de Portezuelo, que despliegan esfuerzos por capturar las ofertas de una cantidad de productores de la zona.

La particularidad de estas dos empresas elaboradoras y comercializadoras de vino es que son apoyadas técnicamente por el Centro de Gestión de Ñuble (CEGE-Ñuble), institución de asistencia técnica, de propiedad de 3 empresas de pequeños productores de la provincia de Ñuble, que genera sus ingresos financieros a través de la venta de servicios de asistencia técnica a los pequeños productores de la zona; subvención del Estado a través del Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP.

La sociedad Vinícola Portezuelo Limitada, surge como parte del apoyo brindado por el INDAP, bajo el programa rural joven en el año 2000. Está integrada por 5 jóvenes socios, dos de ellos trabajan y administran la empresa. Con una inversión inicial de aproximadamente USD 16.000 que incluyo 60 % de subsidio y un 40% de crédito del INDAP. Actualmente la empresa cuenta con infraestructura para realizar el almacenaje y envasado del vino en distintas presentaciones, disponiendo de una

Bodega con capacidad física de 100.000 lts, factible de ampliar. Cabe destacar que el proceso de fermentación se realiza en dependencias externas a la empresa (arrendadas).

El abastecimiento de la empresa es mixto, es decir una parte de la uva procesada proviene de los propios socios y otra parte es adquirida de terceros también la sociedad adquiere vino para luego envasarlo y venderlo bajo sus marcas. La empresa posee tres unidades de negocio: venta de vino envasado, venta de vino a granel y venta de otros productos derivados del proceso de vinificación.

La empresa ha desarrollado una estrategia de mejoramiento de su gestión empresarial producto de la asistencia técnica que recibe de parte del CEGE Ñuble, en los aspectos de gestión empresarial (control de costos, manejo de la contabilidad por parte del CEGE, mejoramiento de los procesos de vinificación mediante la participación permanente de una enóloga). Además, el CEGE apoya la formulación de proyectos para ser presentados a organismos estatales que conciernen a innovación productiva, y formulación de Planes Marketing.

La Sociedad Llanos y Salgado Limitada es una empresa familiar de primer nivel, conformada por dos socios, que inician actividades formales en marzo del año 2005. Los socios cuentan con experiencia de 12 años en el rubro, ya que uno de los socios trabajó por largos años como vendedor de distintas empresas de la zona y en una empresa de su familia.

La empresa arrienda un predio agrícola de 3 hectáreas además de los terrenos que posee su dueño. El abastecimiento de vinos y uvas es mixto, es decir una parte de la uva procesada proviene de las plantaciones que posee la empresa, y otra es comprada a terceros. Finalmente la empresa también compra vino elaborado para su posterior envasado en distintas presentaciones.

Uno factor de éxito de esta empresa, es el conocimiento del propietario acerca del manejo del negocio de la elaboración y comercialización del vino, heredada del trabajo familiar. También es gravitante el apoyo del Centro de Gestión de Ñuble en los aspectos contables y de apoyo en la elaboración del vino.

Relación con los proveedores

Para el caso de la sociedad Vinícola Portezuelo, la forma de pago con sus proveedores de uva y vino, es de contado y pagos pactados de común acuerdo y en algunas oportunidades los pagos son al crédito, se pacta un sobreprecio entre el 10 – 15 %. Existe un compromiso con los proveedores productores de vino, de que la empresa compra toda la producción de vinos elaborada por éstos, factor que permite una fidelización, sin embargo la estrategia de compra de materia prima de la empresa hacia su cartera de proveedores, depende de las cantidades de vino demandado por las empresas demandantes de vino (hoteles, restaurantes, botillerías) lo que en algunos años, deja fuera a algunos de sus proveedores históricos.

En el caso de la Sociedad Llanos y Salgado Limitada, compran uvas y vino a sus proveedores. Tanto sus proveedores como sus compradores es por la relación que tiene uno de sus socios por haber trabajado más de 12 años como vendedor de una empresa de distribuidor de vinos.

Características de los productores y los sistemas de producción

Una de las comparaciones realizadas en el estudio fue la diferencia que podrían tener aquellos productores que estaban ligados a empresas exitosas, como las mencionadas, con productores de

la misma zona geográfica, no proveedores o testigos de ninguna empresa vinculada a mercados más formales. Se pueden identificar algunas características cualitativas y cuantitativas, que se pueden simplificar en los siguientes puntos.

- Se encontró en general que los proveedores tienen un mayor porcentaje de escolaridad y que el tamaño de los predios en promedio es mayor. Existe un mayor número de productores proveedores con secundaria completa y el promedio del tamaño del predio es de 8,4 ha, mientras que para los productores testigos este promedio es de sólo 3,5 ha. Ello significa que, en promedio, la capacidad de acumulación del grupo de proveedores es mayor que el del grupo testigo.
- En relación al acceso y uso de crédito, el 62% de los productores testigo y el 23% de los proveedores, utilizan crédito formal a través del Instituto de Desarrollo Agropecuario, respectivamente. El resto de ambos grupos no utiliza préstamos para desarrollar sus actividades productivas. Si bien no se encontró evidencia estadística en la media de ingresos de ambos grupos, el promedio del grupo de proveedores es de \$ 6.173.000 en el grupo de productores testigo es de \$ 3.161.000 (USD 11.000 y USD 5.800 respectivamente, como valores aproximados)
- En general ningún productor de la zona de Portezuelo tiene un acceso directo al consumidor final de vinos. El grupo de de proveedores de las empresas compradoras analizadas, tienen acceso indirecto al mercado regional y nacional (restaurantes y botillerías de Santiago y de algunas ciudades como Temuco y Puerto Montt). Las razones de porque los productores no llegan directamente al comprador final fueron expresadas en los talleres grupales desarrollados, dentro de los cuales se mencionaron: distancia y desconocimiento de compradores finales; Poca disposición de incursionar en el negocio final, prefiriendo dedicarse a labores de producción; No poseen instalaciones para envasar y fraccionar el producto requerido, de acuerdo a las condiciones que piden los mercados finales; No poseen conocimientos para desarrollar procesos de negociación con los distribuidores minoristas.

Los principales factores de vinculación de los proveedores a las empresas Vinícola Portezuelo y Llanos y Salgado Ltda.

Un análisis desarrollado sobre la base de entrevistas personales a los proveedores permitió identificar y caracterizar los principales factores que influyen en la venta de los productos a las empresas señaladas, los cuales fueron principalmente los siguientes:

1. Por tratarse de un comprador de la zona y confiable
2. Siempre se han respetados los acuerdos a pesar de no existir contratos formales con las empresas.
3. Por la cercanía de las empresas compradoras en el sector.
4. Existe un historial de confianza y no se arriesga a venderle a otros.
5. Aseguran la compra de su vino (acuerdo de palabra).
6. Pago inmediato o diferido con documentos y nunca han dejado de pagar por sus producciones entregadas.
7. Buenas prácticas (puntualidad en el acopio en el predio, el uso de envases limpios y de calidad)

8. Puede vender el total de su producción y obtener mejor precio, generalmente entre 5 a 6 pesos más por litro.
9. Brindan alguna asistencia técnica en la producción primaria (visita viñas)

Dentro de las principales **conclusiones** que se pueden obtener de este estudio es que realmente no existe ningún grado de articulación, ni organización de pequeños productores en la zona y que por experiencias anteriores tampoco existe ningún interés por organizarse. Esto aumenta la fragilidad del mercado para los productores, al no existir mecanismos de contrapeso frente a las influencias de los compradores

La existencia de un organismo técnico a nivel local, como el Centro de Gestión de Nuble, es un factor determinante en el mejoramiento de la gestión productiva, y de costos de los pequeños productores. En el caso de las empresas analizadas constituye también un factor estratégico en lo concerniente al manejo contable, información de mercados y formulación de planes de marketing e innovación y mejoramiento de los procesos de elaboración de vinos.

Existe una débil fidelización entre los productores factor que se va incrementando con el tiempo de la vinculación con las empresas compradoras. En este ámbito, las relaciones personales entre empresas compradoras y productores se han traducido en vínculos de confianza estables. Sin embargo, ambos grupos de productores venden su producción a diferentes compradores, lo que puede interpretarse como una estrategia de aseguramiento y disminución de riesgos por parte de los productores analizados

La calidad es un factor fundamental en el proceso de vinculación a los mercados. Esta variable está incorporada en el razonamiento empresarial de ambos grupos de productores. Siendo un requisito para poder vender a los diferentes compradores y no constituye un mejor precio de retorno para el productor.

Finalmente como **recomendación** pensando en la formulación de un proyecto de comercialización, se debería tener en cuenta un enfoque territorial y conocimiento de la vocación productiva de los productores; la identificación y análisis de la existencia de poderes compradores y agentes de intermediación y su interacción con la población objetivo; La selección de productores, que independiente de los problemas de mercado, del apoyo técnico que reciban, estén dispuestos a invertir en el negocio de su rubro, con una mirada de mediano y largo plazo, para asegurar su viabilidad a la salida del proyecto; La identificación de jóvenes para promover un recambio generacional y promover el enfoque de mercado, la innovación en la gestión dinámica de los negocios.