



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FORMULACIÓN DE PLAN PARA EL AUMENTO A LAS EXPORTACIONES DE
LA COOPERATIVA CAPEL Y EL MERCADO DEL PISCO

Autores

LUCAS MORÁN ESCUDERO

VALENTINA VARGAS SAN MARTÍN

INFORME DE TESIS PRESENTADO A LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: GALO LÓPEZ

Viña del Mar, Noviembre 2016

Agradecimientos de Lucas:

Quiero agradecer a Valentina, mi compañera de tesis, mejor amiga y compañera a través de la universidad. Gracias por el apoyo, por el tirón de orejas, por el aliento, por la paciencia, por la lealtad.

Quiero agradecer a Galo, nuestro profesor guía, que se ha ganado mi admiración. Gracias por guiar y entender.

Quiero agradecer a Raúl, mi único tío, que cimentó mis primeros pasos en la universidad. Yo no olvido.

Quiero agradecer a Felipe, mi compañero en la vida, por su nobleza, por quedarse conmigo cuando la vida me la estaba ganando.

Y quiero agradecer a Rodrigo y Sandra, mi padre y madre, que con máxima convicción me mandaron a estudiar para llegar a ser más que ellos. Lo que ellos no sabían, es que yo vine a la universidad para algún día poder ser al menos la mitad de buen padre, hijo y humano que ellos son.

Agradecimientos de Valentina:

Agradecer incondicionalmente a la familia y amigos que confiaron y me brindaron todo el apoyo en este camino.

Se agradecen todas las oportunidades brindadas en esta travesía universitaria y se valora la paciencia y calidad docente.

Se cierra una etapa para comenzar muchas otras.

Gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. EL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS	6
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	6
1.2 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA	7
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	9
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1 MODELAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.2 EXPLICACION DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.3 SUSTENTACION CONCEPTUAL	13
2.3.1 FODA.....	13
2.3.2 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS.....	16
2.4 CONCEPTOS RELACIONADOS	18
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.1 INFORMACIÓN REQUERIDA	21
3.2 FUENTES DE DATOS Y TÉCNICAS INVESTIGATIVAS	22
4. DESARROLLO	24
4.1 CAPEL Y SU PROCESO DE EXPORTACIÓN	24
4.1.1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA.....	24
4.1.2 TAREA DEL COMERCIO EXTERIOR.....	33
4.1.3 MATRIZ FODA	34
4.1.4 CAPACIDAD PRODUCTIVA Y EXPORTADORA	41
4.1.5 PRINCIPALES MERCADOS DE EXPORTACIÓN.....	42
4.1.6 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS.....	43
4.1.7 PROCESO DE PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN	49
4.1.8 PROCESO EXTERNO DE EXPORTACIÓN.....	50
4.2 EL MERCADO INTERNACIONAL DEL PISCO	59
4.2.1 ANTECEDENTES DE LA COMPETENCIA Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO.....	59
4.2.2 VALORIZACIÓN DEL MERCADO MUNDIAL DEL PISCO	60

4.2.3	HÁBITOS DE COMPRA Y DE CONSUMO Y COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA	61
4.3	PROCHILE Y PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES.....	63
4.3.1	SITUACIÓN DEL PISCO BAJO LA MIRADA DE PROCHILE.....	63
4.3.2	SUBVENCIONES Y FINANCIAMIENTOS PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES.....	64
5.	CONCLUSIONES.....	66
5.1	PRIMERA DISYUNTIVA	67
5.1.1	RAZONES	67
5.1.2	CONSECUENCIAS.....	67
5.1.3	META PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA	68
5.1.4	PROPUESTA.....	68
5.1.5	MEDIDAS CORRECTIVAS.....	69
5.2	SEGUNDA DISYUNTIVA.....	71
5.2.1	RAZONES	71
5.2.2	CONSECUENCIAS.....	71
5.2.3	META PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA	72
5.2.4	MEDIDAS CORRECTIVAS.....	72
5.3	CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL	73
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	74
7.	ANEXOS.....	76
7.1	ENTREVISTA A JOSEFA BALANDA, SOMMELIER DE CAPEL	76
7.2 ENTREVISTA A PAOLA VÁSQUEZ, DIRECTORA PROCHILE REGIÓN DE COQUIMBO.....	83

INTRODUCCIÓN

Por muchos años, la Cooperativa Capel se ha mantenido como líder de ventas de pisco a nivel nacional, posicionándose como el pisco mejor vendido y en una de las marcas más reconocidas del país. La tarea de esta Cooperativa es maximizar sus beneficios en pos de la búsqueda de la mejora de la calidad de vida de sus cooperados. Con este objetivo en mente, comenzó su labor exportadora hace diez años, en busca de la comercialización de sus productos en el mercado internacional.

Durante estos últimos diez años, Capel se ha perfilado como el exportador principal de pisco chileno en el mundo, teniendo la mayor participación de mercado en comparación con sus competidores año a año a nivel global. Esto, sumado al reconocimiento mundial de sus productos, como en el Concurso Mundial de Bruselas, el International Wine and Spirits Competition o reconocido por la revista Millionaire's Club, han hecho de la Cooperativa Capel y sus marcas el pisco mejor vendido del mundo.

Sin embargo, la Cooperativa Capel se enfrenta al nuevo desafío de sortear todos aquellos obstáculos que el mercado internacional propone: mayor cantidad de sustitutos y competidores, distintos niveles de exigencia de calidad y presentaciones de productos o simples barreras burocráticas.

Se ha elegido a Capel por su trayectoria en la industria y su capacidad de poder crecer a la par que otros productos sustitutos en la industria de las bebidas alcohólicas que ya gozan con reconocimiento mundial, como el vodka, el tequila o el ron. A pesar de esto, el pisco no logra consolidarse como producto o entre sus marcas, a pesar de gozar una calidad igual o superior, ser reconocido por sus múltiples atributos o tener una de las plantas productivas más avanzadas de toda Latinoamérica.

Por lo tanto, en el siguiente informe de tesis, se investigará y detallará el actual mercado internacional del pisco y el proceso de exportación de la Cooperativa Capel, así como su experiencia y trayectoria en este nuevo mercado global.

En el mismo proceso, se detectarán puntos claves a mejorar en su actuación como organismo exportador, con el fin de poder aumentar la eficacia y eficiencia de sus

procesos, pudiendo cumplir de mejor manera su objetivo de aumento de su beneficio a repartir entre sus cooperados.

Nuestro proyecto se llevará a cabo de la siguiente forma:

En la primera parte de este informe se presenta la introducción de la empresa en cuestión, su historia, sus productos y su estrategia de mercado. Además, se presentan sus datos de ventas, exportaciones, proporción de las exportaciones sobre las ventas totales, un detalle histórico de la exportación de pisco chileno en los últimos años y los países principales de exportación de CAPEL. También describe el proceso de negociación y exportación del pisco chileno bajo la perspectiva de CAPEL, desde el momento de la oferta de pisco chileno a un cliente extranjero hasta el embarque de la mercancía según el INCOTERM de compraventa pactado entre las dos partes involucradas.

Además, se expone el contexto mundial de la industria del pisco, refiriéndose a hábitos de compra y de consumo, así como volumen en litros y en dólares FOB del mercado del pisco chileno mundial.

Por último, como parte de este contexto, se analizará la relación que tiene la Cooperativa Capel con organismos gubernamentales de promoción de las exportaciones, como ProChile, y cómo las herramientas entregadas por esta institución ayudarían a mitigar los efectos negativos de los problemas anteriormente detectados.

Para ello, se utilizarán fuentes de datos cuantitativos y cualitativos, se entrevistarán a expertos de la industria y se sumará a la observación participante de los investigadores para determinar estos puntos clave a ser mejorados y la mejor manera de poder mejorarlos.

Al final de la investigación se presentarán estas herramientas y directrices para mejorar la eficacia y eficiencia de este proceso exportador, con recomendaciones puntuales y suficientes para su implementación y mejora.

1. EL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

CAPEL nació en 1964, apuntando a ser los líderes del mercado del pisco. Hoy en día, la Cooperativa representa 9 viñas, produciendo 200.000 toneladas de uvas y posicionando a CAPEL como una empresa ícono del pisco a nivel mundial¹.

- Es una empresa líder en producción de vinos y destilados de la uva, transformando al pisco chileno es un producto muy demandado dentro del mercado chileno.
- Desde hace 10 años Capel logró cruzar las fronteras alcanzando en ese entonces liderar las exportaciones de Pisco Chileno.
- En Chile, Capel se encuentra posicionada, construyendo una fuerte imagen como el mejor Pisco Chileno, alcanzando a tener el 60% de participación del mercado e internacionalmente coronándose como el Pisco Mejor Vendido del Mundo, provocando un reconocimiento de marca y de sus productos a nivel mundial.
- Capel es una empresa con mercados atractivos en el mundo, dominando los mercados de Estados Unidos, Alemania, Argentina y China con respecto a sus ventas.
- Desde el 2005, a través de una subsidiaria, Capel comenzó a dividir su actividad principal, abriendo nuevos negocios relacionados con el vino y los espumosos, jugos concentrados, productos de alimentación, otros destilados como el ron, el vodka y otros fermentados como la cerveza de varias categorías.
- Capel ha logrado crecer con respecto a su producción gracias a las ventajas que posee en territorio nacional para obtener la producción de uva necesaria para la realización de sus productos, teniendo así una fuerte ventaja en comparación a sus competidores.
- Capel maneja todos los conocimientos necesarios en cuánto a los procesos de producción que provocan costos reducidos. Y así poder enfrentar la contracción

¹ Cooperativa Capel (2016). *Historia – Cooperativa Capel*. Disponible en <http://www.cooperativacapel.cl/> [Consulta 08.09.2016, 15:44]

del mercado, creando sinergias positivas que le permitan estimular la demanda y aumentar la rotación de sus productos sin comprometer su rentabilidad.

- Es una empresa que cuenta con la producción suficiente para crear gran volumen de exportación, y así satisfacer las necesidades exigidas por el mercado internacional.
- Capel ha logrado una alta fidelización de consumidores en el exterior, con hábitos de consumo y compra ya establecidos, donde la innovación forma parte importante para estimular la demanda.

1.2 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

Actualmente el mercado ha sufrido un retroceso a causa de la inestabilidad económica mundial, a esto se suma una cantidad de cuestionamientos por parte de los consumidores y oportunidades desaprovechadas en la comercialización de los productos, que influyen en los planes de acción que lleva Capel; a saber:

- Tiempos de producción y despacho de Capel son de 90 días, causando como máximo 4 órdenes de compra por parte de los clientes, principal razón por la cual Capel no está siendo capaz de satisfacer la demanda internacional ya que no cuenta con inventarios disponibles, obligando a realizar la producción contra pedido del cliente.
- Plan de estrategia de marketing inexistente en el comercio internacional, sin diseño de planes de difusión ni promoción de productos y ausencia de estrategias de marketing acorde al enfoque en el mercado mundial.
- Capel ha debido enfrentarse a las condiciones propias que han establecido los mercados internacionales en cuanto a barreras no arancelarias como lo son los

distintos requerimientos de: envasado del producto, presentación del producto, insumos utilizados en su elaboración, etiquetado y formatos. Capel es una empresa con línea de trabajo y producción automatizada, surgiendo problemas de adaptación con respecto a los cambios que inciden en la comercialización del producto.

- Capel posee una fuerte desvinculación del medio nacional gubernamental, no haciendo valer sus intereses en negociaciones con otros países, el pisco no es considerado de interés para la agenda nacional en el mundo, mientras que internamente tampoco se ha asegurado de crear interés como productos de exportación no tradicional, desaprovechando las oportunidades ofrecidas por el territorio nacional.

El mayor problema de Capel ante este escenario de incertidumbre se puede resumir en el hecho que es una empresa que es muy rígida en sus procesos y con poca capacidad de adaptación al medio y a las condiciones del mercado global y la economía mundial.

En definitiva, los procesos que integran los negocios internacionales de Capel, tanto operacionales como logísticos, que tienen muy buenos resultados en el mercado chileno, parecieran entorpecer la labor del comercio exterior y los negocios internacionales, afectando a la compañía en su performance internacional, todo ello lo podemos resumir en la siguiente pregunta:

¿Podría Capel aumentar su eficacia y eficiencia para enfrentar los desafíos que el contexto del mercado global exige?

Para lograr responder a nuestros cuestionamientos se hace imprescindible la determinación de los objetivos de la investigación.

1.3 OBJETIVOS

A continuación, se presentarán los objetivos a perseguir a lo largo de esta investigación, distinguiendo entre objetivo general y objetivos específicos.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular soluciones concretas para aumentar la eficacia y eficiencia en los procesos claves que forman parte de la exportación del Pisco Capel, para lograr una mejora significativa a través de las variadas alternativas propuestas frente a las principales falencias que se detecten en la empresa.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

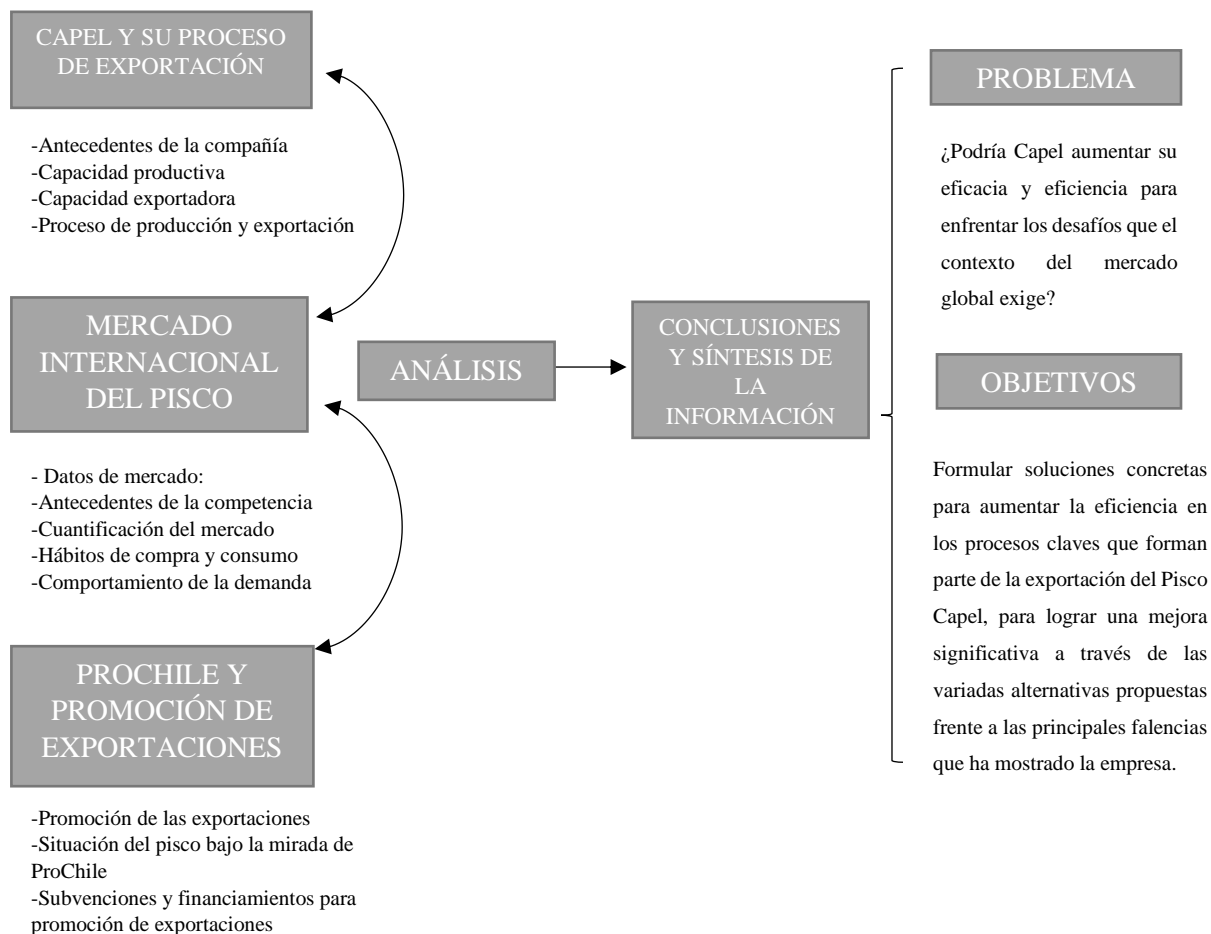
- Calcular la capacidad de producción de Capel, y cuantificar la capacidad exportadora de la pisquera.
- Describir el proceso de venta y exportación, así como la cadena de suministros de Capel, desde el momento de compra hasta la liberación de la responsabilidad por parte de Capel, según el INCOTERM utilizado en la transacción.
- Identificar los principales problemas que afectan la eficiencia de Capel como empresa exportadora.

- Proponer alternativas en el corto plazo para remediar los problemas que afectan la eficacia y eficiencia de Capel.

Es así como la investigación se guiará con el propósito de generar cuestionamientos y posibles soluciones a los problemas que aquejan a la empresa líder en el mercado de los destilados.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 MODELAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN



2.2 EXPLICACION DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la figura antes presentada, se dibuja el modelamiento de la siguiente investigación. La información a presentar se puede agrupar en tres grandes polos:

- El primero de ellos es toda la información de la Cooperativa Capel. Se debe analizar su historia y su desempeño en el mercado del pisco, describiendo su proceso productivo y de exportación. También es importante calcular y definir su capacidad productiva y exportadora. Por último, se necesita señalar sus puntos más débiles y las amenazas a las que la compañía se ve enfrentada.

- El segundo gran polo es la industria y la información concerniente al mercado global del pisco. Es importante dibujar y describir el mercado del pisco, cuantificando en volumen de exportación y masa monetaria que representa. Se deben describir los hábitos de consumo y compra del consumidor y cómo la demanda se ha comportado a lo largo de los años, para predecir un movimiento de esta y cómo se espera que crezca en los próximos años.
- Por último, se debe conseguir información de una institución gubernamental como ProChile, para definir la postura del contexto socioeconómico de la empresa en cuanto a la exportación del pisco y las facilidades o dificultades que este contexto le ponga al proceso de exportación.

También se usarán dos herramientas metodológicas para explicar la información entregada:

- La primera de ellas es la Matriz FODA de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para presentar mejor las características propias de Capel y el mercado que envuelve a la empresa.
- La segunda herramienta es la Matriz de Selección de Mercados, para hacer una evaluación de los principales mercados de Capel en su labor exportadora.

Una vez presentada esta información, siendo suficiente, se presentarán conclusiones que respondan al problema planteado y a los objetivos de esta investigación.

2.3 SUSTENTACION CONCEPTUAL

En cuanto al desarrollo del conjunto de ideas, conceptos y antecedentes recopilados, la investigación tomará base en dos herramientas de análisis: FODA y Matriz de Selección de Mercados.

Estos dos métodos permitirán comprender e interpretar la información que forma parte del análisis a Capel, logrando sustentar la investigación realizada para una mejor comprensión de los resultados y conclusiones.

2.3.1 FODA

El FODA fue desarrollado por 5 grandes personajes en la historia del Marketing, siendo Albert S. Humphrey especialista en administración organizacional su principal exponente. El FODA fue creado en la década de los años 60' a los 70' con el fin de lograr un análisis administrativo superior a la planificación corporativa de ese entonces².

El estudio del análisis FODA es de suma importancia para las decisiones administrativas, consiste en una evaluación subjetiva de los datos que son ordenados de una forma lógica que permite – entender, presentar y discutir- utilizado para determinar el camino que una empresa u organización debe seguir.

La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elemento que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan, todo esto a través de la identificación de la situación actual, constituida por dos niveles: la situación interna y la situación externa.

a. La situación interna.

Está constituida por elementos que forman parte de la organización, elementos principales que la conforman que se refieren principalmente a las Fortalezas y Debilidades.

² Humphrey, Albert (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*, p.7-8.

- Las Fortalezas son todos aquellos elementos positivos que posee la organización, los cuales constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos entre los cuales están: objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad etc.
- Las Debilidades corresponden a los factores negativos que posee la organización, constituyéndose en barreras y obstáculos para la obtención de metas u objetivos propuestos. Algunos ejemplos de estos como: carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación etc.

b. La situación externa.

Se refiere principalmente al análisis de las situaciones que rodean a la organización y que la afecta de una u otra forma, en este caso se consideran dos elementos principales: Oportunidades y Amenazas.

- Las Oportunidades son aquellas que se encuentran en el ambiente en el cual está inserta una organización y que pueden ser aprovechadas para el logro de los objetivos y las metas de la organización como lo son: apoyo de otras organizaciones, ofertas de capacitaciones, paz social, nueva tecnología.
- Las Amenazas, son aquellos aspectos del ambiente que pueden llegar a afectar el logro de los objetivo entre las cuales se encuentran: falta de aceptación, antipatía de otros hace lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

Con respecto al análisis FODA, una detección de las amenazas antes que las debilidades, la organización tendrá la ventaja de tomar atención a estas, logrando desarrollar estrategias convenientes para contrarrestarlas, y así ir disminuyendo el impacto de las debilidades.

Una organización al tener conciencia de las amenazas, aprovechará de una forma más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

El análisis FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración de la organización y que con su know-how pueden aportar ideas inestimables para el futuro de la organización.

Para nuestro análisis a la cooperativa Capel, será el método que presente los mayores aportes para conocer a lo que se ve enfrentada la organización, las principales falencias y lo que realmente es necesario mejorar dentro de ella. El FODA nos mostrará la situación en que se encuentra Capel en la actualidad, como se ve desde el interior y como se ve para el resto del mundo, permitiendo darle más claridad a nuestro objetivo como investigadores, que consiste en entregar un plan de mejora a las exportaciones de la cooperativa.

2.3.2 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS

La matriz de selección de mercados, es una entre tantas metodologías que existen para seleccionar países³. La Matriz de selección de mercados es una herramienta analítica sencilla que permite determinar de manera simple, rápida y objetiva el mercado a ser considerado como la primera opción para ingresar a los mercados internacionales.

La matriz de selección de mercados es una herramienta del marketing que permite a través de variables exógenas poder determinar el mercado que cuenta con un potencial atractivo para una organización, y así centrar sus objetivos de comercialización en el país con mayor potencial.

Una vez que son determinados los países a evaluar deben ser sometidos a un análisis comparativo, tomando algunos de los indicadores que el analista considere como más relevantes.

A continuación se detallan algunos de los indicadores importantes al momento de evaluar:

INDICADORES MACROECONOMICOS	INDICADORES DEMOGRAFICOS
Desempleo	Población
Riesgo país	Crecimiento demográfico
PIB	Población urbana
PIB per-cápita	Población rural
Crecimiento del PIB	Idioma
Inflación etc.	Religión etc.
INDICADORES DE COMERCIO EXTERIOR	INDICADORES DE MERCADO
Estadísticas de importación	Consumo per-cápita
Estadísticas de exportación	Producción local
Tratados de libre comercio	Canales de distribución
Crecimiento de las importaciones	Rivalidad competitiva
Aranceles de importación etc.	Disponibilidad de medios de comunicación etc.

Fig. 1: Indicadores Importantes para la Elaboración de la MSM. Elaboración propia.

³ Castillejo, Gerardo, s.f. *Las respuestas a dónde, cuándo, a quién y cómo ingresar en los mercados internacionales (componentes clave de la internacionalización)*, p. 3-5.

Con respecto al proceso de confección de una matriz de selección de mercados se explica en 4 pasos detallados en la siguiente tabla.

PASO 1	Seleccionar aquellos indicadores que el analista considere que sean los más representativos y relevantes para el análisis (mínimo 3 variables para cada indicador).
PASO 2	Una vez creada la lista de indicadores, lo siguientes es asignar un peso (indicador ponderación), el cual le indica la importancia relativa a cada variable respecto del total (la suma debe ser igual a 1,0).
PASO 3	Se asigna una calificación la cual debe ir por ejemplo de 3 (calificación alta), 2 (calificación media), 1 (calificación baja) para cada país. Esto indica cómo responde cada país respecto a las variables que se está analizando.
PASO 4	Se debe multiplicar el valor indicador por la calificación, con lo cual se obtiene la calificación promedio.
PASO 5	Se debe sumar verticalmente las calificaciones promedio para cada uno de mercados. Aquel mercado que obtenga la calificación más elevada será el mercado elegido para ingresar como la primera opción.

Fig. 2: Pasos para la confección de la MSM. Fuente: Elaboración propia.

Lo antes señalado, será mostrado con mayores detalles aplicado a Capel, para una evaluación en cuanto a sus potenciales mercados a los cuales pueden dirigir con mayor énfasis su comercialización.

2.4 CONCEPTOS RELACIONADOS

A continuación, se detalla un glosario de conceptos que deben ser de completo conocimiento para el entendimiento de la siguiente investigación.

- a) **Exportación:** Salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior⁴.
- b) **Producción:** Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas. Corresponde a todo proceso a través del cual un objeto, ya sea natural o con algún grado de elaboración, se transforma en un producto útil para el consumo o para iniciar otro proceso productivo.
- c) **Destilados:** Las bebidas destiladas son las descritas generalmente como aguardientes y licores; sin embargo la destilación, agrupa a la mayoría de las bebidas alcohólicas que superen los 20° de carga alcohólica. Entre ellas se encuentran bebidas de muy variadas características, y que van desde los diferentes tipos de brandy y licor, hasta los de whisky, anís, tequila, ron, vodka, cachaza y gin entre otras. Generalmente los materiales de los que se parte para la elaboración de bebidas destiladas, son alimentos dulces en su forma natural como la caña de azúcar, la miel, leche, frutas maduras, etc. y aquellos que pueden ser transformados en melazas y azucares⁵.
- d) **Pisco:** El pisco es una bebida alcohólica de la familia de los brandis, perteneciente a una variedad de aguardiente de uvas.

⁴ Servicio Nacional de Aduanas (2007). *Capítulo 1: Normas Generales*. Disponible en: <https://www.aduana.cl/capitulo-i-normas-generales/aduana/2007-02-15/151856.html> [Consulta 01.11.2016, 00:17]

⁵ Licores, s.f. Vinos y Gastronomía. Disponible en: <http://www.vinosygastronomia.com/licores.php> [Consulta 01.11.2016, 22:04]

- e) **INCOTERM:** Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional. Los Incoterms también se denominan cláusulas de precio, pues cada término permite determinar los elementos que lo componen. La selección del Incoterm influye sobre el costo del contrato. El propósito de los Incoterms es el de proveer un grupo de reglas internacionales para la interpretación de los términos más usados en el Comercio internacional⁶.
- f) **Eficiencia:** La eficiencia se entiende como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.
- g) **Eficacia:** La eficacia se define como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.
- h) **Cadena de suministros:** La cadena de suministros es el nombre que se le otorga a todos los pasos involucrados en la preparación y distribución de un elemento para su venta, es decir, es el proceso que se encarga de la planificación o coordinación de las tareas a cumplir, para poder realizar la búsqueda, obtención y transformación de distintos elementos, de esta forma poder comercializar un producto para que el mismo sea de fácil acceso al público⁷.
- i) **Estrategia de marketing:** Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

⁶ Valenzuela, Rodolfo (2012). *Cláusulas de Compraventa Internacional*. Comercio exterior: Todos los hacen, ¿y yo sé?, p. 37, 49.

⁷ Ballou, Ronald H. (2004). *La cadena de Suministros*. Logística, administración de la cadena de suministros, p. 7-9.

j) **PIB:** Producto Interno Bruto. Es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones. Se puede obtener mediante la diferencia entre el valor bruto de producción y los bienes y servicios consumidos durante el propio proceso productivo, a precios comprador (consumo intermedio)⁸.

k) **Inflación:** La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país⁹.

l) **Riesgo país:**

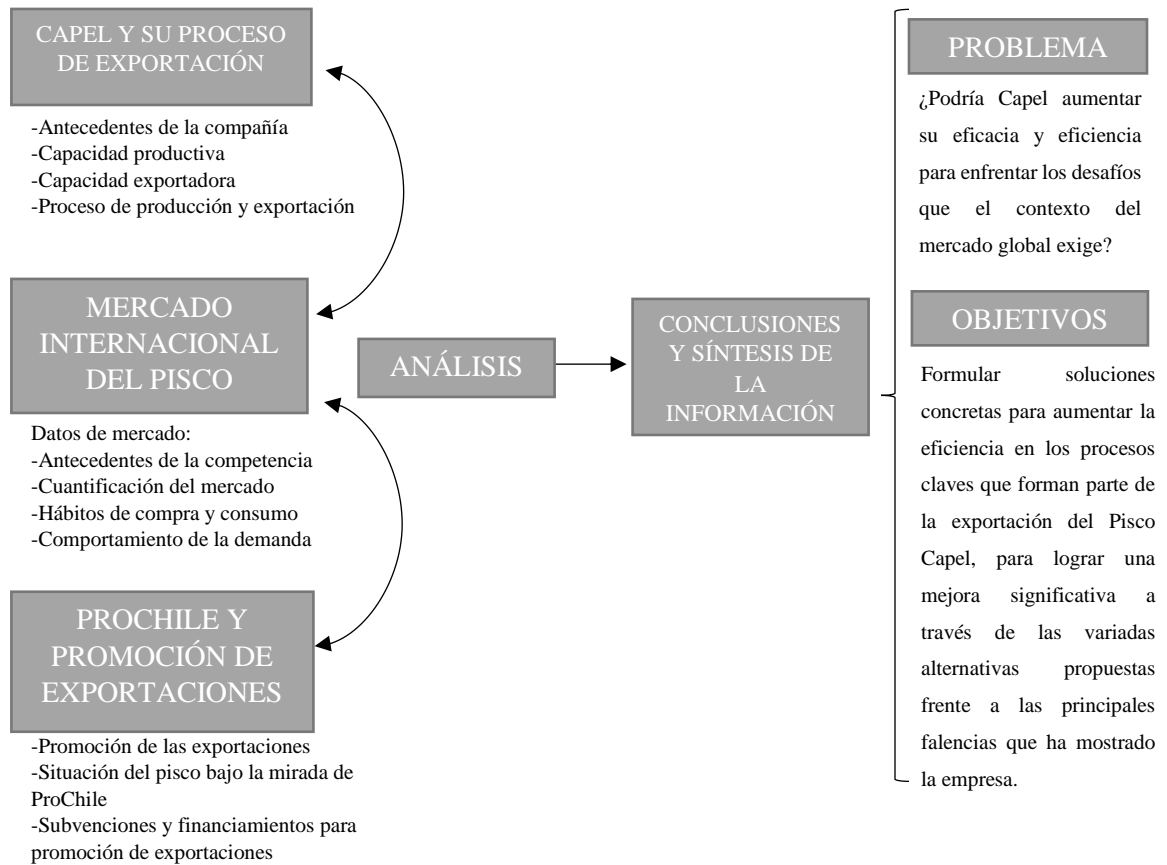
El riesgo país es un indicador sobre las posibilidades de un país emergente de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa, ya sea al capital o sus intereses; cuanto más crece el nivel del "Riesgo País" de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos¹⁰.

⁸ Ministerio de Hacienda de Chile. *Definición de PIB*. Disponible en: <http://www.hacienda.cl/glosario/pib.html> [Consulta 30.10.2016, 22:08]

⁹ Ministerio de Hacienda de Chile. *Definición de Inflación*. Disponible en: <http://www.hacienda.cl/glosario/inflacion.html> [Consulta 30.10.2016, 22:15]

¹⁰ Ministerio de Hacienda de Chile. *Definición de Riesgo País*. Disponible en: <http://www.hacienda.cl/glosario/riesgo-pais.html> [Consulta 30.10. 2016, 22:26]

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



3.1 INFORMACIÓN REQUERIDA

- Para determinar el mercado del pisco internacional, se necesitan datos de consumo y ventas del pisco en los principales mercados consumidores del destilado, y así determinar la producción necesaria para satisfacer las necesidades del mercado internacional
- También, se necesitan datos cualitativos y descriptivos que permitan elaborar un perfil de la industria del pisco en términos de mercado, clientes, hábitos de compra y consumo, estado de la industria en el contexto económico global.
- Información con respecto a la organización de Capel, respecto a las áreas participativas que forman parte de los procesos de producción, logística y distribución, negociación en el mercado nacional.

- Por último, se necesita saber el contexto socioeconómico local de Capel con respecto a la exportación de producto, por ejemplo: ProChile; quien forma un pilar fundamental en el desarrollo de estrategias de marketing que permitan el reconocimiento internacional de la marca y el producto ofertado, como el pisco.

3.2 FUENTES DE DATOS Y TÉCNICAS INVESTIGATIVAS

Para producir la información ya indicada, se recurrirá a las siguientes fuentes de datos y técnicas investigativas.

- **Fuentes de datos:**

- **Análisis Documental:**

- **Bases de Datos:** Fuentes especializadas dentro de la industria.

- Intelvid (Inteligencia del mercado de exportación vitivinícola), representa una fuente de información totalmente actualizada del mercado vitivinícola, que permite conocer con absoluta precisión y detalle información referente a los mercados, tipos de productos exportados, empresas, valores y volúmenes.
- Wines of Chile, subdivisión de ProChile que se encarga de controlar las exportaciones de productos alcohólicos y fomentarlas. Generan reportes mensualizados, por partida arancelaria, de las exportaciones chilenas correspondientes a bebidas alcohólicas.

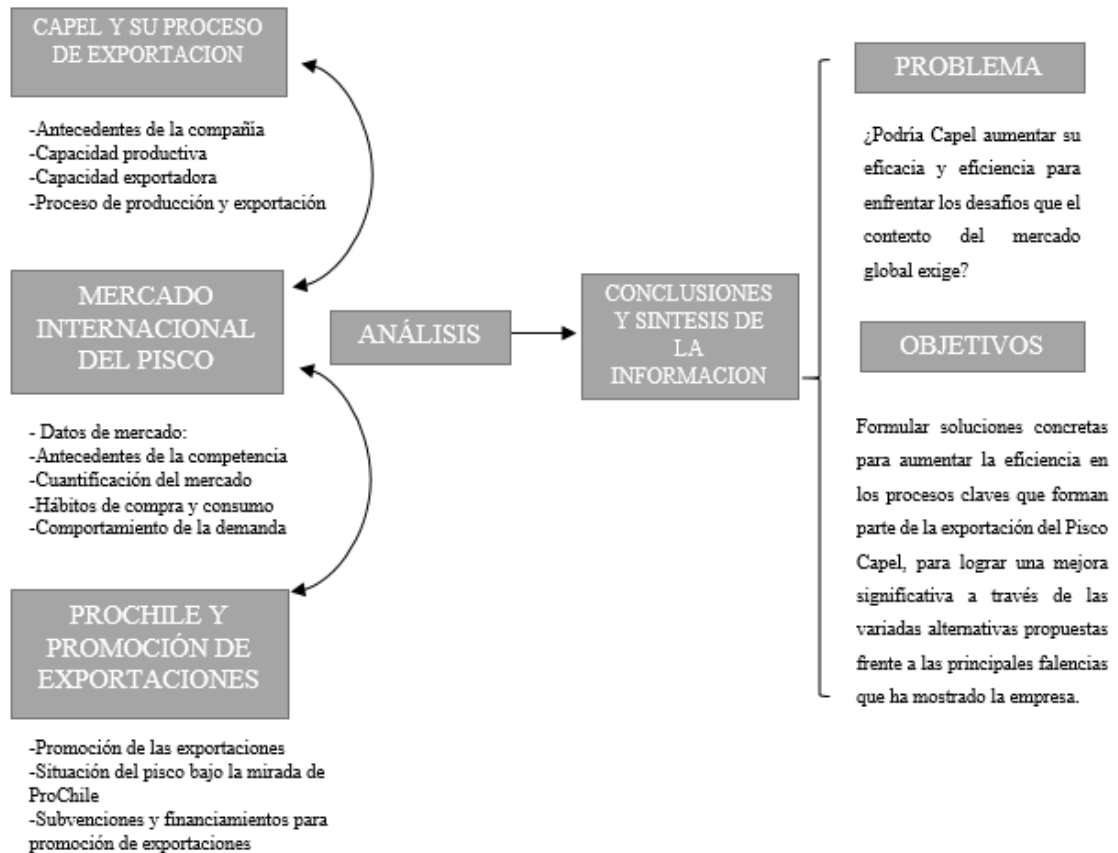
Ambas bases de datos han proporcionado información mediante estudios y estadísticas publicadas en línea, con respecto a producción y comercialización de pisco chileno.

- **Entrevista a Expertos:** Ejecutivos y profesionales expertos y con experiencia probada en la industria.

- Entrevista a sommalier oficial de pisco de Capel, con el fin de reunir información acerca de la empresa, su proceso productivo, capacidad productiva y estrategias de marketing.
 - Entrevista a jefa sectorial de pisco y bebidas alcohólicas de ProChile, con el fin de reunir información en cuanto a financiamiento y subvención de la promoción de las exportaciones en Chile y un vistazo acerca del contexto en el cual Capel está compitiendo en el mercado internacional.
- **Observación participante de experto:** Se considera la participación de uno de los investigadores dentro de la empresa, en el área de Comercio Exterior.
- Adquirir la información de forma participante fue posible debido a la presencia como trabajador de quien forma parte de la elaboración de esta investigación, siendo pieza fundamental para reunir información acerca del proceso de producción y exportación del pisco al mercado global y de identificar las principales debilidades y amenazas a las que Capel se ve enfrentado en su incursión en los negocios internacionales.
 - También, para recabar información acerca de hábitos de compra y de consumo, y de información básica acerca del reconocimiento de marca y de producto en el mercado internacional.

4. DESARROLLO

Para tener una guía más clara acerca del desarrollo del contenido de esta investigación, a continuación se proveerá del eje central del modelamiento de esta tesis, que será el hilo conductor a seguir en la exposición de la información:



4.1 CAPEL Y SU PROCESO DE EXPORTACIÓN

4.1.1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

La Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Ltda. (CAPEL) fue creada en 1938 como una cooperativa de productores artesanales que apuntaba a la centralización de su producción y comercialización. La Cooperativa comenzó con dos viñedos con cerca de 1.000 barriles de producción anual.

La marca CAPEL nació en 1964, apuntando a ser los líderes del mercado del pisco. Hoy en día, la Cooperativa representa 9 viñas, produciendo 200.000 toneladas de uvas y se ha posicionado a CAPEL como una empresa ícono del pisco a nivel mundial.

Desde sus inicios, CAPEL siempre ha sido una compañía única en el mercado, siendo la única capaz de generar hasta 80 proyectos nuevos anualmente.

Durante la década de los '80, la Cooperativa innovó con la primera bebida lista para beber embotellada, el Pisco Sour. Durante los '90 trajo el primer Pisco saborizado, y más tarde, durante el año 2.000, innovó con el primer cóctel bajo en calorías y, actualmente, sus proyectos se enfocan en entregar la mejor calidad posible en el pisco, centrándose en la doble destilación.

Con todas estas ideas innovadoras, CAPEL ha construido una fuerte imagen como el mejor Pisco Chileno, alcanzando a tener el 60% de participación del mercado, e internacionalmente coronándose como el Pisco Mejor Vendido del Mundo.

Desde 2005, a través de una subsidiaria, CAPEL comenzó a dividir su actividad principal, abriendo nuevos negocios relacionados con el vino y los espumosos, los jugos concentrados, productos de alimentación, otros destilados como el ron, el vodka, y otros fermentados como la cerveza de varias categorías.

Antes de la llegada de los españoles y la colonización en Latinoamérica, no existía la Vitis Vinífera en Chile o Latinoamérica. Gracias a la llegada de España y su posterior colonización, se transfirieron distintas cepas de uva y técnicas de plantado y regadío, permitiendo poder desarrollar este producto en Chile.

Más tarde, con la masificación del catolicismo y su consiguiente tradición religiosa del consumo de vino, se desarrollaron técnicas de vinificación y embotellamiento para proveer a las masas de este producto.

Los primeros cultivos en Chile se realizaron en el Valle del Elqui y La Serena, también en los valles transversales como Copiapó, Huasco y Limarí.

El mercado de la uva nace en el norte de Chile, donde se concentraba la mayor parte de los ingresos por minería y el poder de compra del consumidor había aumentado tanto por ingresos per cápita como la cantidad de personas que vivían en el norte del país. Además, la falta de actividad agraria por el constante foco en la minería, no permitía que la zona se pudiese autoabastecer de productos agrícolas o sus derivados.

Así es como se generó el primer pequeño mercado interno del vino, principalmente siendo producido en la zona de denominación geográfica antes mencionada. Se popularizó rápidamente un vino blanco y dulce proveniente de las uvas moscateles que se cultivaban en dicha región.

La existencia de este mercado permitió que prontamente se comenzaran a desarrollar ideas e innovaciones que permitieran adaptar el producto al gusto del consumidor. Entonces, gracias al creciente gusto del consumidor por vinos de graduación más fuerte y la necesidad de crear un producto que fuese capaz de soportar grandes temperaturas y distancias de viaje hasta el consumidor final, la destilación parecía una solución a todos esos problemas.

Pronto, el destilado de vino se convirtió en un producto con múltiples ventajas competitivas: el hecho de que su graduación alcohólica fuera mayor permitía reducir los volúmenes transportados y comercializados, era un producto de mayor estabilidad, de gran valor y buena rentabilidad, y permitía, al mismo tiempo, venderse como un producto con altos índices de salubridad por su naturaleza.

En Chile, el primer cultivo de uvas fue hecho por Francisco de Aguirre. Los primeros alambiques de La Serena fueron hechos de cobre producido en las minas. La primera producción de Pisco se hizo en la Hacienda Latorre. También, el primer documento que habla del pisco como un producto, data de 1.733.

Las primeras marcas más tarde fueron creadas, como el Pisco Cóndor. Participó en varias competencias internacionales antes del siglo 20 como la Exposición de París en 1.889. Más tarde, finalmente, se creó su denominación de origen en 1.931. Siete años después, CAPEL fue fundada.

Alrededor de 40 años después, en 1.973, la industria del pisco se convirtió en una industria nacional.

Actualmente, el Pisco aún se encuentra buscando un lugar en los mercados internacionales.

a) DEFINICIÓN DEL PISCO

Pisco se refiere al brandy producido y embotellado en unidades de consumo en la Tercera y Cuarta Región de Chile. El pisco se hace destilando vino genuino y apto para el consumo humano que proviene de uvas de cepas previamente establecidas.

El pisco tiene una denominación de origen establecida en la ley 18.455 que se refiere exclusivamente a características del pisco derivadas de factores naturales, humanos, históricos o de herencia de las designadas y antes nombradas regiones geográficas de Chile. De acuerdo al Estado Chileno, el pisco es genuino y propio.

El pisco posee una de la denominación de origen más antiguas del mundo, siendo declarada en 1.931, antes que la del Tequila en 1.974, el Scotch Whisky en 1.990 o incluso el mismo Pisco Peruano en 1.990. Se puede decir, de esta manera, que es la segunda denominación de origen más antigua del mundo, sólo siendo precedido por el Cognac en 1.909.

b) VALORES DE LA COOPERATIVA

CAPEL fue creada para reunir toda la uva de los productos del Valle del Elqui, con el objetivo de crear un negocio el cual les permitiera mejorar sus condiciones de trabajo, y a su vez permitirles vivir de mejor manera.

Desde sus humildes orígenes, CAPEL ha crecido para dominar el mercado local de las bebidas espirituosas sin olvidar sus raíces rurales. Hoy, CAPEL es la compañía líder del pisco en el mundo, y así acepta su responsabilidad de llevar negocios justos con valores sustentables. Actualmente, CAPEL es la única empresa de Pisco Chileno que lleva a cabo proyectos y prácticas de producción sustentable.

c) **TRADICIÓN, CALIDAD E INNOVACIÓN**

CAPEL busca mejorar la calidad de vida de sus cooperados, basándose en una fuerte responsabilidad social hacia nuestros empleados, clientes y consumidores, con fuertes valores medioambientales y fuerte administración sustentable como centro de acción. Se pueden resumir en seis:

- Lealtad y transparencia
- Actuar en base a principios cooperativos
- Sentido de Urgencia
- Respeto a las personas
- Ética e Integridad
- Compromiso

d) **MISIÓN**

Producir y Comercializar Pisco, Vinos y Productos Saludables en base a Uva Pisquera, así como otros bebestibles, aplicando las mejores prácticas de gestión, asegurando la calidad, sustentabilidad y satisfacción de sus clientes, consumidores y Cooperados.

e) **VISIÓN**

Cooperativa CAPEL, protagonista de los gratos momentos, líder en Chile y con participación creciente en el mundo.

f) **PILARES ESTRATÉGICOS**

- **Foco en los cooperados:** la Cooperativa tiene como directriz la salud económica del cooperado, ejecutando todas sus decisiones corporativas en pos del bienestar de dicho cooperado.
- **Consumidor global:** pilar que apunta al consumidor internacional, adecuando sus productos a cada mercado en los que está presente.
- **Calidad:** pilar que indica el foco sobre la calidad del producto y del servicio entregado:

- **Sustentabilidad:** la Cooperativa Capel busca sustentabilidad en sus procesos, garantizando negocios renovables al largo plazo para la mantención de sus cooperados.
- **Capital humano:** foco en sus trabajadores y colaboradores, manteniendo su bienestar para reducir al máximo la rotación de personal para reducir el costo de los cooperados.

g) HECHOS DESTACABLES

- CAPEL cuenta con 1.250 miembros con 6.000 hectáreas dedicadas a la producción de pisco, destilado de vino de uva moscatel.
- Pertenece al Club de los Millonarios desde el año 2.008.
- Compañía líder de pisco en el mundo.
- Ha logrado una producción de 130.000 toneladas en un año:
 - 60% de pisco
 - 21% de vino
 - 16% de mosto concentrado
 - El resto corresponde a otros negocios

Las viñas chilenas dedicadas al pisco se plantan de 20 a 2.000 metros sobre el nivel del mar, en áreas sin polución con al menos 350 días soleados al año. Este lugar es conocido como uno de los cinco mejores lugares del mundo para el avistamiento de estrellas y el mejor en Latinoamérica.

El terreno donde el pisco es plantado tiene gran influencia del Océano Pacífico y la cadena montañosa de Los Andes. Los suelos son pobres y de gran carga mineral, donde se agrupan depósitos aluviales o coluviales. El área es semiárida con poca presencia de lluvia y grandes sistemas de riego utilizando agua del deshielo de Los Andes.

Las cepas del Pisco, bajo la ley de denominación de origen del producto, sólo pueden pertenecer a algunas cepas, entre ellas destacan la Moscatel y la Pedro Ximénez.

Las uvas son cosechadas a mano y la producción alcanza a ser de más de 200 millones de kilos entre los aportes de todos los Cooperados de CAPEL.

h) PROCESO DE PRODUCCIÓN EL PISCO

La uva se recibe en las diferentes plantas productivas de la Cooperativa, ubicadas entre la tercera y cuarta región de Chile. La uva es pesada y se le hacen algunas mediciones organolépticas, como los grados de azúcar o sus cualidades aromáticas. A partir de esto, la uva es clasificada y separada según su calidad para servir de materia prima en la elaboración de distintos tipos de piscos según su calidad¹¹.

Una vez clasificada la uva, pasa a un proceso de prensado donde la uva se aprieta y exprime de manera de poder recuperar el jugo de las bayas. Este jugo se divide en distintos tipos, siendo el primero el de mejor calidad por sus cualidades aromáticas y el último el de menor calidad. Este jugo pasa a un proceso de fermentación para obtener un vino de cepas de uvas pisqueras.

Este vino es un vino blanco de 14% alc./vol, sin aditivos. Este es el subproducto que más tarde pasará a ser destilado para producir pisco.

Se comienza con un proceso de evaporación-condensación del vino en cuestión, donde se extrae el porcentaje alcohólico de este al entrar en un alambique discontinuo donde es calentado a una cierta temperatura para evaporar el alcohol el cual es recuperado mediante un condensador que acumula el alcohol puro en forma líquida.

Este líquido es el destilado puro del vino de uva Pisquera, el cual se encuentra a 85 grados Gay-Lussac. Antes de ser embotellado, este destilado debe ser mezclado con agua desmineralizada hasta alcanzar la graduación requerida, entre 30 y 43 grados Gay-Lussac, dependiendo del tipo de pisco que se quiera elaborar.

A causa de la rígida ley de denominación de origen, este pisco debe reposar en barricas de roble o acero inoxidable durante tres meses antes de ser embotellado para poder ser llamado pisco.

¹¹ Ref: Anexo 7.1: Entrevista a Josefa Balanda.

i) DENOMINACIÓN DE ORIGEN

La Denominación de Origen del pisco nace en 1931 y es la más antigua de Latinoamérica en cuanto a una bebida espirituosa.

La Denominación de Origen (D.O.) regula el uso de la denominación de origen pisco y las condiciones, características y modalidades que se deben cumplir respecto de la materia prima a utilizar, elaboración y envasado de este producto.

- El pisco es el aguardiente producido y envasado, en unidades de consumo, en las regiones III y IV del país, elaborado por destilación de vino genuino potable, proveniente de las variedades de vides que se determinan en este reglamento, plantadas en dichas regiones.
- Las uvas Pisqueras con las que se produce el vino para destilar en pisco deben ser provenientes de la tercera y cuarta región de Chile.
- Las cepas de uva producidas se limitan a trece, entre las más destacables está la Moscatel de Alejandría, Moscatel de Austria, Torontel, Pedro Ximénez, entre otras.
- El pisco debe permanecer en barricas al menos tres meses.
- El pisco para ser envejecido debe permanecer en añejamiento al menos seis meses.
- Hay distintos tipos de piscos según su graduación alcohólica: pisco tradicional, de 30 grados Gay-Lussac; pisco especial, de 35 grados Gay-Lussac; pisco reservado, de 40 grados Gay-Lussac; y gran pisco, de 43 grados Gay-Lussac.

La actual denominación de origen es una ley chilena reconocida por la Unión Europea que reconoce la denominación de origen de Pisco Chileno al igual que diversos países alrededor del mundo.

La protección que otorga la denominación de origen pisco, comprende el derecho al uso exclusivo de tal denominación para identificar, distinguir y reconocer a dicho productos en la medida que se dé cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias establecidas.

La protección de la propiedad intelectual también comprende el derecho de los interesados para:

- Oponerse, a la utilización de algún nombre de ciudad, pueblo, localidad o villorio de las Regiones de Atacama y Coquimbo como marca o parte de ella, frase de propaganda publicitaria o como parte integrante de una etiqueta, para distinguir cualquier bebida alcohólica destilada derivada de la uva que no sea pisco.

- Impedir la utilización de otras indicaciones geográficas que identifiquen bebidas alcohólicas destiladas derivadas de la uva o de cualquiera de los signos distintivos del pisco en esas bebidas, que pueda inducir al público a confundirlas con la denominación de origen pisco, incluso cuando se indique el verdadero origen del producto o se utilice la indicación geográfica traducida o acompañada de expresiones tales como “clase”, “tipo”, “estilo”, “imitación” u otras análogas.

- Denunciar ante la autoridad correspondiente, como un acto e competencia desleal las indicaciones o aseveraciones cuyo empleo pueda inducir al público a error sobre la naturaleza, el modo de elaboración, las características o la aptitud en el empleo del pisco.

4.1.3 MATRIZ FODA

Parte de nuestra investigación se basa principalmente en un análisis externo e interno del mercado internacional del pisco, que se llevará a cabo a través de una matriz FODA.

Una matriz FODA es una metodología que estudia la situación actual de una empresa, que busca el análisis de las características internas y la situación externa, que permite generar un diagnóstico que es de utilidad para la toma de decisiones con respecto a los objetivos y las decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Para un análisis FODA se necesita evaluar el ambiente interno y externo de una empresa, de los cuales son extraídas las variables que componen la matriz- Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

La evaluación del ambiente externo se centra principalmente en valores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Al mismo tiempo también es importante considerar los diversos avances tecnológicos de productos y servicios en el mercado, considerando todo aquello que determine la situación competitiva de la empresa que no puedan ser controladas por esta.

Para la identificación de las fuerzas externas e internas se utilizó el método de investigación de acción participativa junto con la información recopilada con respecto al mercado del pisco.

Dentro de las oportunidades encontramos aquellos factores que resultan favorables, que se deben descubrir en el entorno que actúa la empresa lo cual permite obtener ventajas competitivas. Por otra parte tenemos las amenazas que afectan al logro de los objetivos de la empresa y pueden llegar a afectar en contra de la permanencia de la organización debido a que son variables que no pueden ser contraladas directamente por la empresa, las cuales se encuentran detalladas a continuación:

a) **Identificación de fuerzas externas.**

FUERZAS EXTERNAS			
Oportunidades		Amenazas	
O1	Aumento del precio promedio FOB por litro exportado de Pisco	A1	Contracción del volumen de compra a causa de una elevación del precio
O2	Crecimiento el valor del mercado total del pisco chileno en USD	A2	Desconocimiento del pisco como producto familia de los destilados en el mercado extranjero
O3	Creciente interés del mercado internacional por nuevos destilados	A3	Incertidumbre de la economía mundial
O4	Existencia de organismos dispuestos a fomentar las exportaciones no tradicionales (ProChile)	A4	Tipo de cambio desfavorable para las importaciones debido a desequilibrio económico mundial
O5	Consolidación de los mercados de exportación principales del pisco (EEU, Alemania, Argentina)	A5	Alto riesgo de pérdida de destinos de exportación debido a situación económica (Ej: Argentina)

Fig. 4: Identificación de fuerzas externas. Fuente: Elaboración propia.

i. Oportunidades:

- O1: Como se pudo apreciar en los acápite anteriores, el precio promedio por litro exportado bajo cláusula FOB mundialmente aumentó del 2014 al 2015, de 6,17 dólares americanos por una caja de nueve litros, a 7,68 dólares americanos por una

caja de nueve litros, a pesar de la contracción que sufrió el mercado en términos de volumen de venta.

- O2: Gracias a lo anterior, el mercado en términos de valor en dólares bajo cláusula FOB aumentó, generando mayor volumen de ventas en dinero a las empresas exportadoras de pisco chileno durante el 2015.
- O3: Actualmente, las ventas de pisco en los mercados principales y más voluminosos como Estados Unidos, Alemania, Argentina o China, se han consolidado, manteniendo sus participaciones de mercado de un año al otro. En estos países, existe una clientela fidelizada que consume pisco chileno con la cual se puede trabajar, pasando por una estrategia de incentivo a la primera compra para pasar a una estrategia que asegure la recompra.
- O4: En Chile, actualmente hay una fuerte presencia de organismos gubernamentales que ayudan a las empresas exportadoras a promover los productos de producción no tradicional de Chile al extranjero. Un ejemplo es ProChile, que se encarga de asesorar e incluso subvencionar proyectos con el fin de promover las exportaciones de Chile en el mercado extranjero.
- O5: Se puede concluir, al ver como los principales mercados del pisco chileno en el extranjero han mantenido sus participaciones de mercado desde el 2014 al 2015, que estos mercados se encuentran ya consolidados con una base de clientes. El producto ya se conoce, a diferencia de otros países cuya compra es relativamente más ocasional y menos voluminosa que en los mercados principales antes mencionados.

ii. Amenazas:

- A1: Sin embargo, a pesar de que el precio promedio por litro, el volumen físico vendido bajó en un 19% desde el 2014 al 2015, contrayéndose el mercado de un año para otro. Las participaciones de mercado de las distintas empresas

mantuvieron su dominio, al igual que el peso porcentual de los destinos sobre el total del pisco exportado entre 2014 y 2015.

- A2: A pesar de que el pisco se encuentre consolidado en algunos mercados, aún falta un gran camino por recorrer en la mayoría de los mercados donde la compra suele ser más recurrente. Esto se debe a que en muchos países donde el pisco está presente, debe competir con otros destilados cuya presencia en los medios es mayor o son productos que forman parte de una cultura muy arraigada (cachaza en Brasil, ron en Centroamérica, Vodka en Europa, entre otros).
- A3: Actualmente, el escenario macroeconómico mundial se encuentra en desequilibrio por varias causas que desestabilizan los indicadores económicos.
- A4: Un indicador muy incidente en las importaciones y exportaciones es el tipo de cambio, el cual se ve muy afectado por este desequilibrio económico mundial. Los países prefieren comprar menos por la valorización del dólar, esperando su desvalorización para ejecutar la compra. Esto provoca la contracción del volumen de venta a raíz del aumento del valor promedio por litro que va en aumento.
- A5: Debido a este escenario de incertidumbre económica, muchos países cierran sus fronteras y crean barreras no arancelarias para frenar la salida de divisas del país. Un ejemplo claro es Argentina y algunos países de Europa, como España, Portugal o Grecia, donde el desequilibrio económico es más notorio. Esto puede provocar que los importadores de este producto corran menos riesgos y se atrevan por exportaciones más tradicionales para asegurar retornos en el futuro.

Para determinar las fuerzas internas en un análisis FODA se hace necesario considerar aquellas variables que estén relacionadas con los recursos, producción, operaciones, compras, productos entre otras. Es decir todas aquellas que se encuentren presenten dentro de la organización e influyan en el clima y estructura organizacional para aprovechar oportunidad y corregir las falencias.

Para nuestro análisis se describirán aquellos factores positivos considerados relevantes para el correcto funcionamiento, así poder neutralizar y eliminar el efecto de los factores negativos:

b) Identificación de fuerzas internas.

FUERZAS INTERNAS			
Fortalezas		Debilidades	
F1	Know-How en los procesos de producción que provocan costos reducidos	D1	Grandes tiempos de producción y despacho (90 días)
F2	Consolidación como líder del mercado internacional	D2	Cero inversión en marketing en países de destino
F3	Producción suficiente para crear gran volumen de exportación	D3	Baja capacidad de adaptación y personalización ante barreras no arancelarias
F4	Clientes consolidados en principales mercados de exportación del pisco	D4	Facilidad de encontrar competidores a nivel mundial (Pisco peruano, Singani Boliviano, Brandy)
F5	Precios competitivos fijados en relación a costos que resultan estar bajo el promedio del mercado	D5	Baja inclusión en el medio internacional como agentes de cambio en la matriz exportadora

Fig 5: Identificación de fuerzas internas. Fuente: Elaboración propia.

i. Fortalezas:

- F1: Capel tiene una trayectoria productiva que se acerca al siglo de existencia. Actualmente tiene una de las plantas productivas más avanzadas de Chile y Latinoamérica. Sus volúmenes producidos fueron de los mayores de la industria vinífera y Pisquera, por lo que tiene menos probabilidad de tener castigos o mermas productivas debido a la automatización de la producción. Esto conlleva a un efecto positivo en los costos, disminuyendo el costo por unidad producida y aumentando la brecha entre el precio de venta y el costo unitario de producción medio.
- F2: Capel, a través de los años, se ha consolidado como líder en el mercado internacional del pisco chileno, provocando un reconocimiento de marca y de sus productos a nivel mundial y en varios países donde el pisco se ha convertido en un destilado más en bares, licorerías y tiendas especializadas.
- F3: Como directriz básica de la administración de negocios internacionales, una empresa comienza su proceso de internacionalización una vez que cuenta con una capacidad productiva ociosa suficiente que le permita satisfacer demandas fuera de las fronteras. Capel actualmente tiene un volumen suficiente para satisfacer gran parte de la demanda mundial del pisco, en Chile y en el extranjero. Además, sus estándares de calidad le permiten cumplir con las legislaciones más rigurosas, como en la Comunidad Europa o el Mercosur, cuyas barreras no arancelarias son muy extensivas.
- F4: La participación porcentual de volumen de exportación en los países de destino principales se ha mantenido durante el tiempo. Esto significa que el pisco chileno ya tiene una base de clientes fija, con hábitos de consumo y de compra ya establecidos, donde se puede innovar para estimular la demanda.

- F5: Gracias a su eficiencia en costos, Capel puede disminuir sus costos para poder enfrentar la contracción del mercado, creando sinergias positivas que le permitan estimular la demanda y aumentar la rotación de sus productos sin comprometer una rentabilidad esperada.

ii. Debilidades.

- D1: Actualmente, los tiempos de producción y despacho de Capel son de 90 días. Esto provoca que el cliente pueda poner como máximo 4 órdenes de compra en el año. Un tiempo de producción y despacho más acotado ayudaría a que el cliente esté obligado a rotar su producto de manera más rápida y pueda acceder a mayores volúmenes para trabajar.
- D2: Hoy en día, Capel no hace aportes por marketing ni diseña planes de difusión o promoción en el mercado internacional ni con sus clientes. Los clientes se dedican totalmente a la promoción del producto y a elaborar estrategias de marketing acordes al mercado en el que están. Un punto en contra de esto es que, en el 100% de los casos, las marcas de pisco chileno son aledañas a las marcas principales que estas grandes importadoras tienen, desarrollando entonces estrategias de marketing para productos que no tienen un foco estratégico.
- D3: En el mercado internacional, todos los países o bloques de países tienen sus propias condiciones en cuanto a barreras no arancelarias y requerimientos de: envasado del producto, presentación del producto, insumos utilizados en su elaboración, etiquetado y formatos. Esto provoca que cada mercado necesite un grado de personalización para cumplir con sus normativas domésticas, a lo que Capel, al ser una empresa con una línea de trabajo y producción automatizada, tenga problemas de adaptación a estos cambios que inciden totalmente en la comercialización final del producto.

- D4: Además, el hecho de que el pisco chileno sea un producto que aún no encuentra un posicionamiento correcto, ayuda a que sea fácilmente confundido con otros productos que crean competencia, como el pisco peruano, el singani boliviano o el brandy, que son productos parecidos pero que no son pisco chileno. Estas confusiones son fácilmente aprovechables por la competencia para quitar volumen de ventas al pisco chileno.
- D5: A día de hoy, Capel además se encuentra en una fuerte desvinculación del medio nacional gubernamental, no exponiendo sus intereses en sus negociaciones con otros países. El pisco tampoco supone un tema de interés para la agenda nacional en el mundo, pero internamente, la industria del Pisco no se ha asegurado de crear interés como producto de exportación no tradicional.

4.1.4 CAPACIDAD PRODUCTIVA Y EXPORTADORA

Durante el 2015, CAPEL exportó 7,1 millones de kilos de mosto concentrado (68 brix), por un total de 178 millones de dólares.

Las exportaciones de vino a granel fueron de 14 millones de litros equivalentes a 11,4 millones de dólares.

Negocio	Peso	Millones USD	Nacional	Exportación
PISCO	62 %	75,3	73,0	2,3
MOSTO CONCENTRADO	14 %	17,0	0,0	17,0
VINO	13 %	15,8	4,4	11,4
OTROS	11 %	13,4	13,4	0,0
TOTAL	100 %	121,4	90,7	30,7
Peso			75 %	25 %

Fig. 6: Peso de las exportaciones dentro de las ventas de CAPEL. Fuente: Elaboración propia.

4.1.5 PRINCIPALES MERCADOS DE EXPORTACIÓN

PAÍS	RNK	Enero a Diciembre 2015				Precio Medio (US\$/L)
		Valor (US\$ FOB)	% Total	Volumen (Litros)	% Total	
ESTADOS UNIDOS	1	\$ 1.107.742,00	34,05%	118.592,1	28,01%	\$ 9,34
ALEMANIA	2	\$ 328.133,63	10,09%	57.525,6	13,59%	\$ 5,70
CHINA	3	\$ 260.840,00	8,02%	17.473,4	4,13%	\$ 14,93
ARGENTINA	4	\$ 188.590,72	5,80%	33.774,0	7,98%	\$ 5,58
PERU	5	\$ 179.053,51	5,50%	32.996,2	7,79%	\$ 5,43
FRANCIA	6	\$ 159.294,52	4,90%	14.241,0	3,36%	\$ 11,19
CANADA	7	\$ 156.864,66	4,82%	25.471,2	6,02%	\$ 6,16
ESPAÑA	8	\$ 132.310,49	4,07%	23.310,2	5,51%	\$ 5,68
ITALIA	9	\$ 104.061,27	3,20%	4.158,0	0,98%	\$ 25,03
REINO UNIDO	10	\$ 99.424,50	3,06%	14.190,0	3,35%	\$ 7,01
BRASIL	11	\$ 79.335,36	2,44%	14.346,0	3,39%	\$ 5,53
RUSIA	12	\$ 76.481,31	2,35%	7.690,2	1,82%	\$ 9,95
TAIWAN	13	\$ 51.612,00	1,59%	4.851,0	1,15%	\$ 10,64
SUIZA	14	\$ 42.654,81	1,31%	6.585,0	1,56%	\$ 6,48
AUSTRALIA	15	\$ 35.692,00	1,10%	8.850,5	2,09%	\$ 4,03
BELGICA	16	\$ 30.127,17	0,93%	3.653,0	0,86%	\$ 8,25
MEXICO	17	\$ 22.926,23	0,70%	4.792,5	1,13%	\$ 4,78
URUGUAY	18	\$ 21.739,49	0,67%	2.757,0	0,65%	\$ 7,89
JAPON	19	\$ 19.985,17	0,61%	1.665,0	0,39%	\$ 12,00
BOLIVIA	20	\$ 17.732,40	0,55%	3.534,0	0,83%	\$ 5,02
OTROS DESTINOS (26)	-	\$ 138.811,53	4,27%	22.966,9	5,42%	\$ 6,04
TOTALES		\$ 3.253.412,77	100%	423.422,7	100%	\$ 7,68

Fig. 7: Exportaciones de pisco al mundo, período 2015. Fuente: Wines of Chile

Los principales mercados de exportación del pisco chileno al mundo se posicionan como Estados Unidos en el primer lugar con el 34,05% de las exportaciones; en segundo lugar Alemania con el 10,09% de las exportaciones; en el tercer lugar se posiciona China con el 8,02%.

En total, los mercados de destino de las exportaciones de pisco chileno son 46 a diciembre del 2015.

4.1.6 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Parte de nuestra investigación se utilizará la herramienta de Matriz de Selección de Mercados para determinar los mejores destinos de exportaciones de la Cooperativa Capel.

Para ello, se tomarán una serie de indicadores: macroeconómicos, demográficos, de mercado, de comercio exterior.

4.1.6.1 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Indicador	Criterio Calificación	Ponderación Indicador	Alemania		Argentina		Brasil		China		Estados Unidos	
			Valor Indicador	Calificación	Valor Indicador	Calificación	Valor Indicador	Calificación	Valor Indicador	Calificación	Valor Indicador	Calificación
INDICADORES MACROECONÓMICOS												
PIB per Cápita 2015 (US\$)	Cal. 1: Menor PIB - Cal. 5: Mayor PIB	8%	\$ 41.219,00	4	\$ 13.431,90	3	\$ 8.538,60	2	\$ 7.924,70	1	\$ 55.836,80	5
Crecimiento del PIB (%)	Cal. 1: Menor Crecimiento - Cal 5: Mayor Crecimiento	10%	1,10%	2	1,30%	3	-4,70%	1	6,40%	5	1,60%	4
Variación Tipo de Cambio 2015	Cal. 1: TC más variable - Cal. 5: TC favorable	12%	-1,33%	4	-38,03%	1	18,37%	1	-4,87%	3	N/A	5
SUBTOTAL RELATIVO INDICADORES MACROECONÓMICOS		30%	1		0,66		0,38		0,94		1,4	
INDICADORES DEMOGRÁFICOS												
Idioma	Cal. 1: Idioma culturalmente menos reconocido - Cal. 5: Idioma culturalmente más conocido	10%	Alemán	2	Español	5	Portugués	3	Chino	1	Inglés	4
Religión	Cal. 1: Prohibición alcohol - Cal. 5: Tolerancia consumo alcohol	5%	Tolerante	5	Tolerante	5	Tolerante	3	Tolerante	3	Tolerante	5
SUBTOTAL RELATIVO INDICADORES DEMOGRÁFICOS		15%	0,45		0,75		0,45		0,25		0,65	
INDICADORES DE COMERCIO EXTERIOR												
Importaciones de la partida FOB 2015	Cal. 1: Menor importación - Cal 5: mayor importación	10%	\$ 328.133,63	4	\$ 188.590,72	2	\$ 79.335,36	1	\$ 260.840,00	3	\$1.107.742,00	5
Variación anual importaciones 2014-2015	Cal. 1: Menor Crecimiento - Cal 5: Mayor Crecimiento	13%	76,23%	4	-58,39%	2	-60,72%	1	106,15%	5	2,26%	3
Acuerdos comerciales	Cal. 1: No existencia de AC - Cal. 5: Existencia TLC	5%	EUR	5	MERCOSUR	3	MERCOSUR	3	TLC	5	TLC	5
Barreras no arancelarias	Cal. 1: Existencia de más de 5 o más barreras - Cal 5: Barreras inexistentes	15%	SI	3	SI	3	NO	5	NO	5	NO	5
SUBTOTAL RELATIVO INDICADORES DE COMERCIO EXTERIOR		20%	1,62		1,06		1,13		1,95		1,89	
INDICADORES INTERNOS DE MERCADO												
Disponibilidad de Puertos	Cal. 1: Sin disponibilidad - Cal. 5: Gran disponibilidad	5%	SI	5	SI	3	SI	3	SI	5	SI	5
Conocimiento Producto	Cal. 1: Sin conocimiento - Cal. 5: Gran conocimiento	8%	SI	5	NO	1	NO	1	NO	1	SI	5
Existencia de Sustitutos	Cal. 1: Sin existencia - Cal. 5: Gran existencia	8%	NO	5	SI	1	SI	1	SI	1	NO	5
Trayectoria Producto Partida	Cal. 1: Sin trayectoria - Cal. 5: Gran trayectoria	15%	SI	5	SI	3	NO	1	NO	1	SI	4
Trayectoria de Marcas CAPEL	Cal. 1: Sin trayectoria - Cal. 5: Gran trayectoria	20%	SI	5	SI	3	NO	1	NO	1	SI	4
SUBTOTAL RELATIVO INDICADORES INTERNOS DE MERCADO		35%	2,8		1,36		0,66		0,76		2,45	
TOTAL RELATIVO DE TODOS LOS INDICADORES		100%	5,87		3,83		2,62		3,9		6,39	

Fig. 8: Matriz de Selección de Mercados aplicada a la industria del pisco. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los 5 países seleccionados para el análisis de la Matriz de Selección de Mercados, se ha determinado que los dos países con mayor potencialidad en sus mercados son Estados Unidos y Alemania, dominando Alemania debido a su gran estabilidad económica, al sólido mercado interno, a sus oportunidades en el comercio internacional, a su accesibilidad al mercado y la trayectoria del producto y las marcas de este producto en dichos mercados.

4.1.6.2 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES

Como se mencionaba anteriormente, se definieron cuatro tipos de indicadores: macroeconómicos, demográficos, de comercio exterior e internos de mercado.

a) Indicadores Macroeconómicos:

- **PIB PER CÁPITA:** Que indica cierto nivel de ingresos por persona dentro del país. A mayor nivel de ingresos por persona, significa que hay más posibilidades de desviar ingresos al consumo de destilados, subsector pisco.
Criterio de Calificación: 5 – Mayor PIB; 1- Menor. PIB.

- **CRECIMIENTO DEL PIB:** Que indica el crecimiento del ingreso por persona anual, dando a entender la posibilidad de consumo de destilados, subsector pisco, una vez aumente el ingreso per cápita.
Criterio de Calificación: 5 – Mayor crecimiento; 1 – Menor crecimiento.

- **VARIACIÓN TIPO DE CAMBIO:** A mayor varianza del tipo de cambio, mayor incertidumbre a la compra y adquisición de bienes de importación.
Criterio de Calificación: 5 – Menos variabilidad; 1 – Mayor Variabilidad.

b) Indicadores Demográficos:

- **IDIOMA:** Indica la necesidad de adaptación del producto para ingresar al mercado y cumplir con legislación pertinentes.
Criterio de Calificación: 5 – Mayor cercanía cultural con el idioma de destino; 1 – Menor cercanía cultural con el idioma de destino.
- **RELIGIÓN:** Ciertas religiones presentan preceptos que prohíben la ingesta de alcohol. Al estar en destinos donde estas religiones son predominantes, se espera una baja o nula venta.
Criterio de Calificación: 5 – Religión tolerante; 1 – Religión intolerante.

c) Indicadores de Comercio Exterior:

- **IMPORTACIONES FOB 2015:** Indica la cantidad de producto importado de la partida en venta. A mayor importación, mayor mercado; a mayor mercado, mayor potencial participación de mercado.
Criterio de Calificación: 5 – Mayor volumen de importación; 1 – Menor volumen de importación.
- **VARIACIÓN ANUAL IMPORTACIONES:** Indica la estabilidad del mercado y su consolidación. A menor variación, se presume una reventa anual constante.
Criterio de Calificación: 5 – Menor volatilidad; 1 – Mayor volatilidad.
- **ACUERDOS COMERCIALES:** Los acuerdos comerciales indican la posibilidad de una entrada más fácil y menos costosa en términos tributarios. A mayor libertad dada por un acuerdo más amplio, como en el caso de los Tratados

de Libre Comercio, se entiende que existe una entrada más expedita del producto y el desembolso más económico de tributos por internación.

Criterio de Calificación: 5 – Existencia de acuerdos complejos; 1 – No existencia de acuerdos.

- **BARRERAS NO ARANCELARIAS:** Las barreras no arancelarias indican la mayor necesidad de ajustes al producto original, que significan mayores costos de transformación para poder internar en el país de destino.

Criterio de Calificación: 5 – Existencia mínima de barreras no arancelarias; 1 – Grandes barreras no arancelarias.

d) Indicadores de Mercado Interno:

- **DISPONIBILIDAD DE PUERTOS:** Ya que el envío de mercancías en gran parte se hace a través de una exportación por vía marítima es necesario tener en cuenta si se cuenta con puertos donde van a ser desembarcados los productos.

Criterio de Calificación: 5 – Gran disponibilidad; 1 – Indisponibilidad.

- **CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO:** Consiste en determinar si en cada país se cuenta con la información sobre el pisco.

Criterio de Calificación: 5 – Gran conocimiento del producto en términos de información; 1 – Mínimo conocimiento del producto.

- **EXISTENCIA DE SUSTITUTOS:** Para determinar el nivel de competidores en los mercados internacionales de tomó en cuenta información con respecto a la existencia sustitutos que se refiere a productos similares al pisco en el mercado de destino. **Criterio de Calificación:** 5 – Gran existencia de sustitutos; 1 – No hay existencia de sustitutos directos.

- **TRAYECTORIA DE PRODUCTO DE LA PARTIDA:** Indica la cantidad de años en los que el producto de la partida arancelaria de pisco y similares han registrado importaciones en el país de destino.

Criterio de Calificación: 5 – País con mayor cantidad de años; 1 – País con menos cantidad de años.

- **TRAYECTORIA MARCAS CAPEL:** Se refiere a que tan conocidas son las marcas de Capel en los mercados de destinos, factor importante a la hora de tomar la decisión de realizar mejoras en las exportaciones.

Criterio de Calificación: 5 – Gran trayectoria en términos de años; 1 – País sin trayectoria o mínima trayectoria.

4.1.7 PROCESO DE PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN

4.1.7.1 PROCESO INTERNO PREVIO A LA EXPORTACIÓN

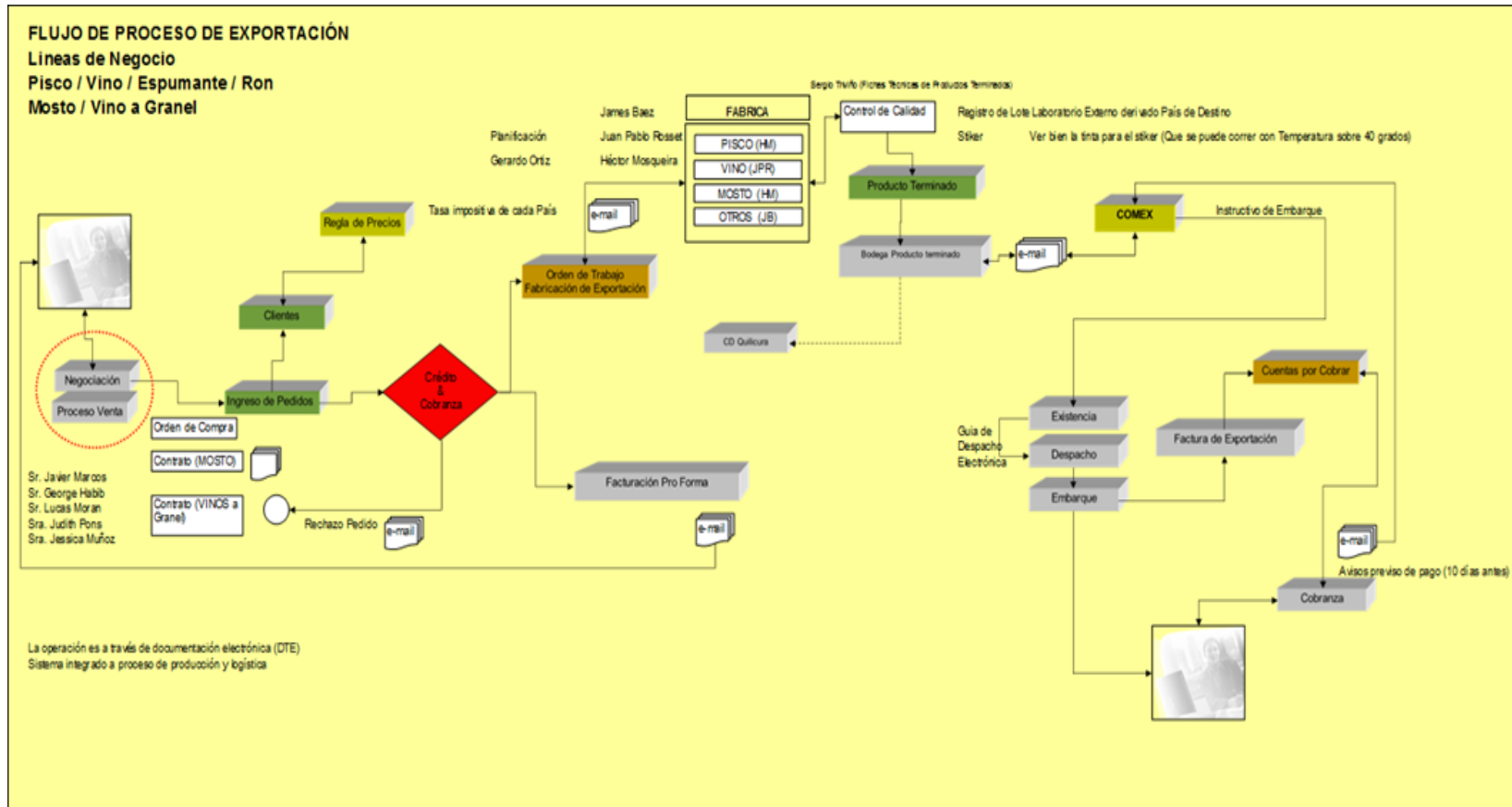


Fig. 9: Flujo de proceso de exportaci3n interno de Capel. Fuente: Elaboraci3n interna de Capel.

Mediante previas negociaciones con el cliente internacional por parte del área comercial de exportaciones, el cliente y proveedor cierran un acuerdo mediante una orden de compra o contrato que son acordados por ambas partes en donde se comprometen a efectuar una compraventa de productos, producidos por Capel.

Hoy en día la forma de operar del área de Exportaciones es a través de aplicaciones vía WEB conectada en forma directa a la base de datos ORACLE, lo que se traduce en capturas de datos iniciales, como el proceso de incorporar nuevos clientes y generar sus órdenes de pedidos en forma directa desde una Intranet, donde cada Orden de Pedido se transformará en una orden de requerimiento a fábrica, que será revisada por el área de planificación, y luego de tener los materiales respectivos se procederá con la fabricación que podrá incluso ser alterada previamente de acuerdo a la operación.

Finalmente, el área se encarga de emitir la factura y el proceso de embarque para enviar nuestros productos a mercado internacional. Cada transacción que se ejecute en el sistema en la medida que se pueble la base de datos, servirá para obtener las estadísticas, control y seguimiento de la operación, optimización de la gestión y tendencia a nuevos proyectos que garanticen al área un flujo adecuado de información.

La cláusula de venta, por políticas de la empresa, es FOB (Incoterm Free On Board), por lo que la responsabilidad de Capel en el envío de la mercancía acaba una vez embarcada.

4.1.8 PROCESO EXTERNO DE EXPORTACIÓN

Primero tenemos que definir a qué nos referimos con exportación:

“Salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior”¹².

¹² Ref: Conceptos relacionados, p. 8, definición (a).

4.1.8.1 CONSIDERACIONES INICIALES FRENTE A UNA EXPORTACION.

a) AGENTE EMBARCADOR

Para la mayoría de las exportaciones, se hace necesario un Agente Embarcador¹³, quienes tienen conocimiento de las normas y reglamentos de los países extranjeros, reglas gubernamentales de exportación y los documentos conector con el comercio exterior.

La carga al llegar a puerto de embarque debe contar con la tramitación de las autorizaciones ante el Servicio Nacional de Aduanas.

Además debe preparar el conocimiento de embarque a coordinar con la naviera la emisión de este documento.

Entre los agentes embarcadores se encuentran:

- Agente de Carga
- Transitario o freight forwarder

b) FORMAS DE PAGO

Para toda exportación, es necesario también acordar y negociar una forma de pago, según las siguientes descritas¹⁴:

- Acreditivo (Carta de crédito o Crédito documentario)

La más recomendada para el comienzo de una exportación es la carta de crédito ya que se transforma en un compromiso de pago. En una carta de crédito deben ir detalladas las siguientes condiciones de compraventa acordadas entre las partes:

- Tipo y monto del acreditivo.
- Plazos para embarcar las mercaderías

¹³ Valenzuela, Rodolfo. *Operadores de Transporte*. Comercio exterior: Todos los hacen, ¿y yo sé?, p. 196-199.

¹⁴ Valenzuela, Rodolfo. *Formas de Pago Internacional*. Comercio exterior: Todos los hacen, ¿y yo sé?, p. 123-125.

- Documentos a presentar tales como; Factura comercial, Bill/L, Póliza de seguro cuando la cláusula de compra sea CIF, Certificado de origen, Certificados Fitosanitarios.
 - Puerto de embarque y destino de la mercancía
 - Forma en que será enviada la mercancía total o parcial.
 - Términos de entrega (Cláusulas de compra)
- Pago contado¹⁵.

Se envían las mercancías bajo el compromiso de pago al momento de recibirlas o en un plazo previamente acordado entre las partes. El proceso de pago normalmente se efectúa a través de giros bancarios, transferencias, entre otros. Generalmente el pago contado se utiliza cuando existe una relación de confianza entre las partes en negociación, o cuando ya se han realizado varios negocios de forma exitosa con el comprador.

c) CLAUSULAS DE COMPRA INCOTERMS

Se debe, además, negociar la cláusula de compraventa para delimitar obligaciones y responsabilidades sobre la mercancía.

Los INCOTERMS son términos internacionales que facilitan el manejo del comercio global y así poder evitar incertidumbres que pudiesen surgir entre los diferentes países que forman parte una negociación.

Las políticas de Capel dictan siempre acordar la venta en términos FOB:

- FREE ON BOARD (FOB)

-

Responsabilidad de Capel:

- Entregar mercancía hasta que haya sido declarada "a bordo" del buque
- Efectuar despacho exportación.

¹⁵ Valenzuela, Rodolfo. *Operación al Contado*. Comercio exterior: Todos los hacen, ¿y yo sé?, p. 124-130.

Responsabilidad del cliente:

- Contratar Transporte y Seguro de la mercancía hasta destino.
- Efectuar el despacho de importación

d) DOCUMENTOS NECESARIOS PARA EXPORTAR PISCO AL EXTRANJERO

- Factura proforma.

La factura proforma es un documento emitido por Capel donde detalla toda la información necesaria para el comprador, además este documento es esencial para la negociación con el Banco, donde serán realizadas todas las transacciones¹⁶.

- Conocimiento de Embarque (Bill of lading, Air will bill,).

Capel, es una empresa que exporta mercancía por vía marítima y aérea. El bill of lading y Air will bill son los documentos que le acreditan al transportador que la mercancía ha sido cargada¹⁷.

- Factura o Factura Consular

Actualmente, la factura de exportación entregada por el SII es documento más que suficiente para la mayoría de los clientes. Aun así, ciertas naciones requieren de una factura consular, la cual es utilizada para controlar e identificar la mercadería que será exportada. La factura debe ser comprada o visada en el consulado del país donde se embarca la mercadería y generalmente en el idioma de ese país.

- Constancia de inspección.

Algunos compradores pueden solicitar un certificado de inspección para verificar las especificaciones de embarque de la mercadería, el cual se lleva a cabo por un externo.

¹⁶ Direcon. *Definición Factura Proforma*. Disponible en: <https://www.direcon.gob.cl/preguntas-frecuentes/exportaciones/> [Consulta 11.10.2016, 23:17]

¹⁷ Uncitral (1978). *Documentos de transporte*. Convenio De Las Naciones Unidas Sobre El Transporte Marítimo De Mercancías.

- Certificado de Origen.

Para todos los productos exportados por Capel, se exigen los certificados de origen correspondientes, este certificado de origen en el caso del Pisco es emitido por el Servicio Agrícola Ganadero, quien posee la facultad para otorgar la certificación que acredite la potabilidad y la denominación de origen de vinos y piscos exportados.

- Tipos de certificados exigidos por los principales mercados de las exportaciones de pisco

Para exportar vinos y piscos existen son exigidos diversos requisitos para Capel¹⁸

- Estar inscrito como exportador en el Registro del SAG
- Tener inscritos los productos en el Registro de Bebidas Alcohólicas del Servicio, cuando son envasados en unidades de consumo.
- Boletín de Análisis del producto, efectuado por un laboratorio del Servicio o laboratorio acreditado por el SAG.
- Certificado de Denominación de Origen cuando corresponda, otorgado por una empresa certificadora autorizada, con el fin de respaldar las menciones geográficas de zonificación vitícola, variedades, año de cosecha y embotellado en origen.

- Certificado de seguro.

El certificado de seguro es emitido por diferentes entidades aseguradoras autorizadas por la Dirección General de Seguros para trabajar dentro del rubro del transporte. El certificado de seguro se ve condicionado por el modo de compra de la mercancía que se encuentra determinado por los Incoterms, la póliza debe ir siempre firmada y sellada por la entidad aseguradora para que sea válida, la póliza debe ser emitida sobre la base de la “Ley 50/80” de Contrato de seguro y hacer constar en la misma que se encuentra amparada

¹⁸ SAG. *Exportaciones de vinos y bebidas alcohólicas*. Disponible en: <http://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/exportaciones-de-vinos-y-bebidas-alcoholicas> [Consulta 19.10.2016, 23:40]

a dicha norma. En el certificado de seguro debe establecerse el tipo y el monto de cobertura, especificando los riesgos para los cuales es válida y siempre ir acompañado del recibo de pago de prima.

- Lista de empaque.

Una lista de empaque de exportación es mucho más detallada e informativa que una lista de empaque nacional. Debe ir adjunta a la documentación que se envía al exterior.

Detalla: Caja, cajón, tambor, cartón, pesos, tara.

- Documento Único de Salida¹⁹.

El DUS es el documento a través del cual el Servicio Nacional de Aduana, acredita la salida legal de mercancías, en este documento se especifica la información específica de los productos que van a ser exportador o de los servicios que serán prestador en el exterior.

Una vez que el DUS es confeccionado, es enviado a Aduana, donde será sometido al proceso de “Aceptación de Trámite” de manera electrónica. Si resulta aceptado, el DUS será numerado y fechado por el SNA y el exportador se encontrará en condiciones de solicitar el ingreso de las mercaderías a los recintos de depósitos aduanero para el posterior envío.

e) EMPAQUE Y ETIQUETADO

Para el ingreso y salida de mercancías a cualquier país, se exigen ciertas regulaciones con respecto al empaque y etiquetado de los productos. En el caso de Capel, tomando en cuenta el lugar de destino donde son exportados sus productos, deben acogerse a las reglas que ellos exigen.

Para que las mercancías salgan del país, deben acogerse a las siguientes reglas exigidas por el Servicio Agrícola Ganadero:

¹⁹ Servicio Nacional de Aduanas. *Capítulo 4: Salida de Mercancías*. Disponible en: <http://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/exportaciones-de-vinos-y-bebidas-alcoholicas> [Consulta 25.10.2016, 17:59]

- Debe existir un registro de bebidas alcohólicas, el exportador deberá inscribirse como exportador y distribuidor de bebidas alcohólicas.
- Registro de producto, la bebida alcohólica deberá registrarse presentando un análisis del producto.
- Certificación de destinación aduanera, para realizar cualquier destinación aduanera de alcoholes, el Servicio Nacional de Aduanas exigirá un certificado emitido por el SAG, el cual señalara el lugar indicado y las condiciones con las que debe ser almacenado, ruta y condiciones del transporte requerido.

En el caso de empaque y etiquetado el importador o representante en el país de destino debe completa un formulario de inspección y tener disponible la documentación de registros del SAG, para recibir las mercancías en el país.

4.1.8.2 PROCESO DE EXPORTACION ESPECÍFICO DEL PISCO (ESTADOS UNIDOS)

La primera etapa de un proceso de exportación consiste en la negociación entre las partes, etapa predominante para la consolidación de un negocio donde las partes acuerdan precio, cantidad, calidad, formas de pago y negociación de la cláusula de compra.

Previo a formalizar un negocio de exportación, el comprador solicita una muestra del producto que desea adquirir para verificar el cumplimiento del producto con respecto a las normas de calidad, certificados de sanidad, etiquetado, embalaje como también las exigencias propias del comprador extranjero. Las muestras deben ir acompañadas de una factura proforma en la que se refleje el tipo de mercancía y otras características del contenido de ese envío.

“El embarque de muestras sin carácter comercial hasta un valor de US\$ 1.000, será autorizado por la Unidad de Control en zona primaria, previa presentación de la factura comercial.” (Servicio Nacional de Aduanas.)

Dentro de la primera etapa de un proceso de exportación, se incluye la negociación de formas de pago: Acreditivo, Cobranza Extranjera y Pago Contado. Siendo la más utilizada la Carta de Crédito debido al compromiso de pago que esta significa.

El proceso de una carta de crédito consta en primer momento de la presentación de la factura proforma aceptada por el comprador con su respectiva firma en el banco emisor, el cual entrega al comprador una solicitud de apertura de carta de crédito, la cual deberá ser completada con toda la información financiera necesaria para la aprobación de esta.

El banco realiza todas las gestiones necesarias para el estudio de la viabilidad de aceptar la carta de crédito a su cliente. Si todo resulta de forma correcta se abre una carta de crédito con su respectivo número de identificación y se nombra de acuerdo a lo que han acordado las partes de este proceso.

El banco del importador realiza una transacción en la cuenta vostro del banco receptor del exportador, enviando un Swift con toda la información de la apertura de la carta de crédito, junto con la confirmación del pago de la transacción y se le entrega un borrador al importador el cual es enviado al exportador de forma electrónica.

El banco receptor le informa al exportador que se ha realizado con éxito la apertura de una carta de crédito, y en este momento donde el exportador tiene con seguridad de que todo está en orden, comienza con la preparación de la mercancía a ser exportada junto con la preparación de todos los documentos necesarios para realizar la exportación.

Considerando que Estados Unidos es el principal mercado al cual es exportado el pisco de capel por vía marítima la documentación debe ser preparada de acuerdo a los que exigen estos mercados.

El pisco es elaborado en la 4^o región, específicamente en Ovalle, el cual es trasladado a las bodegas de Santiago como forma de distribución debido a que en Vicuña no se cuenta con espacio para ser almacenadas. Desde Santiago son enviadas al puerto de San Antonio donde son consolidadas.

Debido a que la cantidad exportada es de gran volumen se hace necesaria la utilización de un agente embarcador, este se encarga de la preparación de los documentos y

consolidación de unidades dentro de los contenedores, las unidades de pisco son enviadas dentro de cajas con separadores internos que pueden ser de 6 o 12 unidades, estas cajas son paletizadas e introducidas dentro de un contenedor.

En la exportación de licores el 60% y 70% son enviados en contenedores de 20' standard mientras que el 40% y 30% en contenedores de 40' standard. Con respecto a la capacidad de cada contenedor, un contenedor de 20' posee una capacidad de 10 pallets mientras que uno de 40' tiene capacidad para 21 pallets o 22 slipsheets, que también se considera una forma válida para enviar el producto al exterior.

La mercancía de capel la mayoría de las veces es exportada bajo cláusula de compra FOB, debido a que el importador (comprador) tiene más conocimiento de los precios y tarifas más convenientes dentro de su país, por lo que se gestiona todo lo necesario hasta que las mercancías estén a bordo del buque.

Una vez que todo se encuentra en forma correcta, en cuanto a documentación y la mercancía ya está en el lugar de destino y la factura comercial en manos del importador la Aduana del país de destino lleva a cabo el cobro de los respectivos aranceles e impuestos aduaneros a la mercancía importada.

Finalmente con todos los documentos como método de prueba de que la exportación se ha realizado de forma correcta, el exportador los entrega al banco receptor.

La información se comprueba con la enviada en la etapa anterior por el banco emisor y si todo está en orden el banco le paga al exportador, enviando además la documentación al banco emisor, terminando el proceso de exportación.

4.2 EL MERCADO INTERNACIONAL DEL PISCO

4.2.1 ANTECEDENTES DE LA COMPETENCIA Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO

Durante el 2014, el mercado del pisco en volumen de litros exportados, representaba alrededor de 516 mil litros, situación que se vio contraída durante el 2015, donde el mercado se contrajo en volumen en alrededor de un 19%.

El caso contrario pasa en el volumen de masa monetaria que representan las exportaciones del pisco, el cual se vio incrementado durante al año 2015, lo que dice que se ha mejorado el precio del producto de un año a otro, sacrificando el volumen de las exportaciones.

En el caso particular de CAPEL, a pesar de que sus ingresos han mejorado, ha perdido presencia en 5 de los 32 mercados en los que antes era partícipe para el 2015, debido a esta alza del valor del pisco.

Se puede concluir que el pisco se ha visto valorizado pero ha perdido presencia debido a este aumento del precio promedio del litro de pisco.

4.2.2 VALORIZACIÓN DEL MERCADO MUNDIAL DEL PISCO

Enero a Diciembre 2015						
PAÍS	RNK	Valor (US\$ FOB)	% Total	Volumen (Litros)	% Total	Precio Medio (US\$/L)
ESTADOS UNIDOS	1	\$ 1.107.742,00	34,05%	118.592,1	28,01%	\$ 9,34
ALEMANIA	2	\$ 328.133,63	10,09%	57.525,6	13,59%	\$ 5,70
CHINA	3	\$ 260.840,00	8,02%	17.473,4	4,13%	\$ 14,93
ARGENTINA	4	\$ 188.590,72	5,80%	33.774,0	7,98%	\$ 5,58
PERU	5	\$ 179.053,51	5,50%	32.996,2	7,79%	\$ 5,43
FRANCIA	6	\$ 159.294,52	4,90%	14.241,0	3,36%	\$ 11,19
CANADA	7	\$ 156.864,66	4,82%	25.471,2	6,02%	\$ 6,16
ESPAÑA	8	\$ 132.310,49	4,07%	23.310,2	5,51%	\$ 5,68
ITALIA	9	\$ 104.061,27	3,20%	4.158,0	0,98%	\$ 25,03
REINO UNIDO	10	\$ 99.424,50	3,06%	14.190,0	3,35%	\$ 7,01
BRASIL	11	\$ 79.335,36	2,44%	14.346,0	3,39%	\$ 5,53
RUSIA	12	\$ 76.481,31	2,35%	7.690,2	1,82%	\$ 9,95
TAIWAN	13	\$ 51.612,00	1,59%	4.851,0	1,15%	\$ 10,64
SUIZA	14	\$ 42.654,81	1,31%	6.585,0	1,56%	\$ 6,48
AUSTRALIA	15	\$ 35.692,00	1,10%	8.850,5	2,09%	\$ 4,03
BELGICA	16	\$ 30.127,17	0,93%	3.653,0	0,86%	\$ 8,25
MEXICO	17	\$ 22.926,23	0,70%	4.792,5	1,13%	\$ 4,78
URUGUAY	18	\$ 21.739,49	0,67%	2.757,0	0,65%	\$ 7,89
JAPON	19	\$ 19.985,17	0,61%	1.665,0	0,39%	\$ 12,00
BOLIVIA	20	\$ 17.732,40	0,55%	3.534,0	0,83%	\$ 5,02
OTROS DESTINOS (26)	-	\$ 138.811,53	4,27%	22.966,9	5,42%	\$ 6,04
TOTALES		\$ 3.253.412,77	100%	423.422,7	100%	\$ 7,68

Fig. 10: Exportaciones de pisco chileno al mundo, ordenado por país. Fuente: Wines of Chile.

Actualmente el pisco chileno se encuentra presente en 46 mercados distintos a lo largo del globo.

Los más grandes consumidores de pisco son Estados Unidos, Alemania y Argentina. Perú también encabeza la lista de mayor consumidor de volumen de pisco, pero en este país el producto entra sin denominación de origen como alcohol vínico.

El precio promedio del litro del pisco en el mercado mundial es de 7,68 dólares FOB Chile, lo que lo hace un producto bastante caro en comparación con los precios que se pueden encontrar en el mercado nacional.

A pesar de que el mercado del pisco ha sentido una contracción en su crecimiento, año tras año, la participación de mercado de los principales destinos de las exportaciones de este producto se mantienen en su proporción, siendo Estados Unidos, Alemania y Argentina los principales destinos de estas exportaciones. Su contracción o expansión es proporcional a la que sufre el mercado en su totalidad.

4.2.3 HÁBITOS DE COMPRA Y DE CONSUMO Y COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA.

En el mercado internacional, el pisco es un producto de compra selectiva y ocasional. Actualmente, la imagen del pisco en el mundo aún está muy en etapa introductoria, donde el consumidor aún no conoce sus virtudes o características claramente.

El consumidor de pisco suele ser aquel que busca experiencias más gourmet y asocia los productos alcohólicos provenientes de Chile, como es el caso del pisco, con otros con fama mundial, como el vino. La estrategia de CAPEL y el resto de pisqueras del país se ha basado en enlazar la experiencia de degustación de una bebida alcohólica como el vino chileno de reconocimiento mundo, con la experiencia de degustar el pisco chileno, como destilado de vino chileno. Esta estrategia ha permitido que muchos expertos como sommaliers, prensa especializada, chefs y mixólogos hayan puesto interés en un subproducto del tan afamado vino chileno.

El segundo consumidor del pisco chileno se trata de todos aquellos chilenos residentes en el extranjero que representan una masa importante del consumo del pisco chileno. Esto se condice con los mercados principales de exportación del pisco, como en Estados Unidos, Alemania o Argentina, donde la afluencia de migrantes de nuestro país es alta. El pisco en sí, como producto, forma parte de una cultura culinaria nacional muy poco desarrollada,

donde los agentes que participan son poco numerosos, por lo que el pisco es una imagen infaltable en la cocina y cultura de consumo chilena.

Al contrario de mercado chileno, donde el pisco chileno es un producto de alta rotación, bajos precios y enfocado a un público más masivo, en el extranjero el producto adquiere valor debido a su naturaleza. Al ser más desconocido, se toma como un producto de importación de calidad gourmet, donde su consumo se limita a la demanda única para degustación o en bares o tiendas especializadas.

4.3 PROCHILE Y PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

Según la directora regional de ProChile de la Cuarta Región de Chile, ProChile es la entidad gubernamental encargada de la promoción de exportaciones de los bienes y servicios de Chile. La intención de ProChile es apoyar a toda la oferta exportadora nacional con énfasis en los productos con valor agregado²⁰.

En el caso del pisco, se destaca su condición, al igual que ocurre con otros productos con valor agregado de origen chileno, como el vino o el aceite de oliva, que son productos que pueden señalar una marca y un origen al consumidor, lo que al fin y al cabo beneficia a Chile como una nación de tarea y modelo exportador.

4.3.1 SITUACIÓN DEL PISCO BAJO LA MIRADA DE PROCHILE

Bajo la mirada de ProChile, el pisco aún cae en la clasificación de bebidas emergentes, en comparación al vodka, al ron o al tequila, que actualmente gozan de reconocimiento y fama internacionalmente. Existe, sin embargo, una buena recepción en los destinos en los que se han efectuado intercambios comerciales a nivel sectorial o empresarial.

El atributo principal y mejor evaluado del pisco es su versatilidad, siendo una carta diferenciadora en su comercialización, siendo capaz de absorber competidores y parte de sus respectivas participaciones de mercado, pudiendo reemplazar otras bebidas espirituosas aromáticas en coctelería y usos en los canales on-trade, como los son los restaurantes, bares, y otros entes relacionados con la restauración y la hostelería.

Además, gracias a ProChile, que es parte de la Direcon, han suscrito acuerdos comerciales y tratados que otorgan condiciones favorables al comercio nacional en cada destino. Esto implica el desarrollo de la imagen de Chile como un país serio y confiable que tiene

²⁰ Ref: Anexo 7.2: Entrevista a Paola Vásquez.

trayectoria en la operación exportadora, apoyando la labor incansable de Capel y el resto de la industria del pisco en busca del reconocimiento mundial.

4.3.2 SUBVENCIONES Y FINANCIAMIENTOS PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

Actualmente, ProChile ofrece apoyo logístico e información de mercado permanente a libre disposición de todos los exportadores, que les permiten elaborar planes de mayor envergadura y precisión comercial en cualquier mercado donde ProChile tenga sus oficinas, número totalmente relacionado con la cantidad y lugares donde Chile mantiene tratados o acuerdos comerciales.

Además, ProChile ofrece herramientas como ferias, degustaciones, invitaciones de prensa especializada a Chile y cofinanciamiento de actividades de promoción y acciones que se organizan en diversos destinos, en base al potencial de compra que ofrezcan a los productos chilenos. Para acceder a estas herramientas no hay grandes restricciones, salvo postular oportunamente y cancelar las cuotas de participación requeridas cuando así lo corresponda.

Algunas de las herramientas ofertadas por ProChile son²¹:

- Concursos, donde ProChile ayuda a fomentar las exportaciones de los bienes con valor agregado y otros servicios nacionales, ayudando al exportador a cofinanciar y apoyar en su gestión en distintos proyectos con el fin de promocionar las exportaciones de la industria en la que participa dicho exportador. Estos proyectos estimulan la demanda en el mercado de destino, beneficiando al exportador y su sector industrial.

²¹ ProChile. Herramientas de promoción de productos en el extranjero. Disponible en: <http://www.prochile.gob.cl/promociona-tus-productos-y-servicios-en-el-extranjero/> [Consulta 11.10.2016, 13:13]

- Sabores de Chile, que es una herramienta de apoyo a la exportación de alimentos y bebidas nacionales, como el pisco o el vino. Sabores de Chile planea viajes a distintos mercados para acceder a visitas técnicas, reuniones bilaterales y el acercamiento de los exportadores a distintos compradores potenciales, prensa especializada, líderes de opinión y otros actores fundamentales que pueden incidir directamente en la decisión de compra y culturización acerca del producto en el mercado de destino.
- Ferias internacionales, donde se dan oportunidad de poder contactar a los exportadores chilenos con importadores, distribuidores, mayoristas, agentes comisionados, líderes de opinión, exponiendo el producto y sus marcas en un pabellón en un mercado seleccionado.
- Chilean Wine Tour, que es una ruta de degustaciones y seminarios especializados dedicados a la promoción del vino, donde también clasifica el pisco como bebida alcohólica. El fin de estos seminarios y degustaciones es poder contactar compradores y cautivarlos por las propiedades del pisco o el producto chileno, educándolo y ofreciéndoles herramientas y argumento de ventas.

Todas estas herramientas tienen como fin la promoción adecuada de las exportaciones, modelo que Chile ha seguido durante las últimas décadas. Esto permite la sana promoción de estos bienes con valor agregado, aportando a la matriz exportadora valor y calidad.

En el caso de Capel, el pisco y la industria Pisquera, el conocimiento de producto y de las marcas en el extranjero se ve muy afectado por la saturación de participantes y otros competidores extranjeros con denominaciones de origen similares, por lo tanto, estas herramientas pueden ser muy provechosas al no tener un lineamiento de marketing claro para un producto nacional como lo es el pisco.

5. CONCLUSIONES

Para comenzar a resumir la información entregada en este informe, se empezará por dar respuesta al objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación.

En primer lugar, la capacidad exportadora de Capel, como se presentaba anteriormente, siempre está determinada por un porcentaje de la producción, siendo este cercano al 25% de su producción total.

La tarea exportadora de Capel, entonces, es encontrar compradores e importadores de sus productos que puedan alcanzar el 25% de su producción, indistintamente de la cantidad de compradores que pueda tener.

También, se debe destacar que el proceso de exportación de Capel, en términos logísticos, ya se maneja con total soltura, siendo una ventaja competitiva dentro de la empresa. A pesar de las contracciones o las dilataciones del mercado, el proceso exportador es perfecto, no siendo un factor importante que pueda afectar la eficacia o la eficiencia de la empresa en el mercado internacional.

Por último, a través del análisis de la Matriz FODA, se han podido detectar las principales amenazas y debilidades que pueden afectar de manera significativa los procesos de la Cooperativa Capel, en perjuicio de la eficacia y la eficiencia de la empresa.

Para aquellas amenazas y debilidades, se presentan las siguientes correcciones y lineamientos a seguir, para mejorar su performance en el mercado internacional:

5.1 PRIMERA DISYUNTIVA

Según lo detectado en el análisis FODA, se debe enfrentar la debilidad de los tiempos de producción y despacho de Capel de 90 días. Esto provoca que el cliente pueda poner como máximo 4 órdenes de compra en el año. Un tiempo de producción y despacho más acotado ayudaría a que el cliente esté obligado a rotar su producto de manera más rápida y pueda acceder a mayores volúmenes para trabajar.

5.1.1 RAZONES

1. La razón principal de estos tiempos de producción es que Capel no guarda inventarios, por lo que los productos deben ser producidos contra pedido del cliente.
2. La segunda razón que provoca esto es que la baja capacidad de adaptación de Capel ante las necesidades cambiantes de las legislaciones de los distintos países, en términos de etiquetado, que provocan que la personalización en los productos retrasen producción total y aumenta los días en línea productiva de los productos, ya que los set-up industriales de las máquinas requieren varias horas de preparación.

5.1.2 CONSECUENCIAS

1. Esto provoca un tiempo de producción y despacho de alrededor de 90 días, que deja un máximo de 4 rotaciones de embarques por cada cliente al año.
2. Los quiebres de stock provocan períodos de tiempo en los que no hay productos disponibles en góndolas, afectando el factor recordación y recompra del consumidor final.

5.1.3 META PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA

1. Reducir los tiempos de producción y despacho a 30 días, aumentando el ratio de rotación anual de los embarques de 4 a 12, accediendo a un volumen probable de venta mucho mayor.

5.1.4 PROPUESTA

Primero se deben identificar los productos que requieren mayor especialización en su producción para poder crear medidas que puedan atacar a esos productos en específico.

En el mundo de los negocios cada empresa tiene su propio comportamiento organizacional que es lo que define el enfoque que esta tiene en cuanto a los procesos productivos realizados.

Las empresas funcionan en base a la respuesta que tengan con sus clientes, lo que conlleva a diferentes costos asociados dentro de la cadena de logística, como lo son la mejora de estándares de servicio, transporte, mantenimiento de inventarios etc.

Cada una de estas posee un resultado en el producto final, si hablamos de transporte corresponde a la variable que se encarga añadir el valor de lugar a los productos o servicios, mientras que el mantenimiento de inventarios añade valor de tiempo a los productos convirtiéndose en el principal soporte entre la oferta y la demanda, ayudando a mantener disponibilidad de los productos cooperando en la producción con métodos eficientes de fabricación y distribución de los productos.

Finalmente dentro de la cadena de logística no encontramos con la etapa final, que corresponde a los procesamientos de pedidos, etapa clave, donde sus costos no son muy elevados en comparación con los descritos anteriormente, siendo igual de importante que los otros porque en esta etapa nos preocupamos de que el producto sea recibido por el cliente.

En este momento es cuando nace la problemática que aqueja a la mayoría de las organizaciones, el “costo” en que se incurre al realizar cada mejora para la empresa y así alcanzar el punto óptimo de eficiencia sin arriesgar mucho.

Para ello, se debe identificar el problema que afecta a la cadena de suministros.

Hay productos que requieren un grado de personalización que representan el 23,65% del negocio del pisco total de Capel en el mercado internacional.

Para estos productos, se debe diseñar una estrategia de producción e inventarios diferente para poder apagar aquellas sinergias negativas que afectan los tiempos de producción y despacho.

5.1.5 MEDIDAS CORRECTIVAS

Para el caso de aquellos productos que requieren un formato especial por legislación en la Comunidad Europea y otros países que no aceptan destilados en formato de 750 ml, normalmente producido por Capel:

- Migración al nuevo formato de 1.000 ml, con lo cual se unificarán todos los formatos y el producto será de línea sin mayor incidencia, pudiendo ser aceptado por múltiples legislaciones a nivel global.

- **Tener un forecast** anual a los clientes de mayor volumen para producción adelantada en períodos de baja producción.

- Producir un **stock suficiente en producto semi-terminado** (sin etiquetar) para dejar en inventario.

- **Desarrollar contraetiqueta reimprimible** para los productos que requieran personalización de etiquetado.
- Generar **lotes mínimos de producción** para hacer eficiente la producción.

Por lo tanto, es necesario desarrollar una política de inventarios, determinando una cantidad mínima de producto a almacenar para evitar quiebres de stock y todas las consecuencias negativas señaladas anteriormente. Estas políticas de inventario deben nacer de un exhaustivo estudio de los movimientos históricos de venta y los compromisos futuros modelados por el comportamiento del mercado y su demanda internacional.

Estas medidas ayudarían a cumplir el objetivo de un tiempo de producción y despacho de 30 días para aumentar la rotación de los embarques a clientes. El guardar inventarios eficientes según forecast alimentados con información del cliente, ayudaría a anticipar producción para ventas programadas con cliente.

5.2 SEGUNDA DISYUNTIVA

El pisco chileno es un producto que aún no encuentra un posicionamiento correcto, ayuda a que sea fácilmente confundido con otros productos que crean competencia, como el pisco peruano, el singani boliviano o el brandy, que son productos parecidos pero que no son pisco chileno. Estas confusiones son fácilmente aprovechables por la competencia para quitar volumen de ventas al pisco chileno.

Capel además se encuentra en una fuerte desvinculación del medio nacional gubernamental, no exponiendo sus intereses en sus negociaciones con otros países. El pisco tampoco supone un tema de interés para la agenda nacional en el mundo, pero internamente, la industria del Pisco no se ha asegurado de crear interés como producto de exportación no tradicional.

5.2.1 RAZONES

1. Este problema es debido a la naturaleza de los negocios internacionales, donde el proveedor se desliga de la comercialización y distribución en los países de destino, creando una estrategia de mercado personalizada para cada mercado y no una estrategia de reconocimiento de marca global, como lo han podido hacer otras marcas de destilados en el mercado.

5.2.2 CONSECUENCIAS

1. El comportamiento alejado de la inversión en marketing y diseño de estrategias que permitan la comercialización rápida del producto o el conocimiento de marca en el mercado extranjero, no permite que la marca tenga un impacto internacional lo suficientemente importante para involucrar más agentes (stakeholders) que tengan en su agenda la preservación de los derechos del pisco chileno como exportación no tradicional.

5.2.3 META PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA

1. Crear enlaces de apoyo con ProChile en sus concursos de promoción y posicionamiento de las exportaciones para crear inversión en marketing en países de gran volumen de exportación para comenzar a labrar una imagen de marca.

5.2.4 MEDIDAS CORRECTIVAS

1. Actualmente, hay varias herramientas que ProChile puede ofrecer a la industria del pisco para su aprovechamiento. Entre ellos, existen concursos por financiamiento compartido entre el estado y la empresa en cuestión donde se puede acceder a cierto grado de financiamiento a través de un concurso, únicamente para el posicionamiento de marcas y productos, como es el caso del pisco.
2. Esto permitiría que Capel y el pisco chileno tuvieran mayor relación con el medio.
3. Este grado de financiamiento facilitaría la inversión en marketing y estrategias de mercado en los países destino del pisco, para comenzar una trayectoria de conocimiento de marca internacionalmente.

5.3 CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL

Recordando el objetivo general de este proyecto de investigación, lo inicialmente planteado era lo siguiente:

“Formular soluciones concretas para aumentar la eficacia y eficiencia en los procesos claves que forman parte de la exportación del Pisco Capel, para lograr una mejora significativa a través de las variadas alternativas propuestas frente a las principales falencias que ha mostrado la empresa.”

A través de la investigación se han presentado distintos datos que apoyan la investigación, y se han detectado las principales amenazas y debilidades de la empresa. Una vez detectadas, se ha procedido a proponer soluciones que se pueden resumir en dos puntos importantes:

1. Creación de política de inventarios para evitar quiebres de stock y aumentar la rotación de pedidos anuales en busca de una mejora de las cifras de venta y, subsiguientemente, los beneficios obtenidos.
2. Búsqueda de enlaces con organismos gubernamentales que ayuden a potenciar las marcas y el conocimiento de los productos exportados, como ProChile, para una estrategia de marketing suficiente para la prospección de nuevos mercados y la consolidación de aquellos mercados en los que el producto de la partida arancelaria comercializada por la Cooperativa Capel esté presente.

6. BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía consultada para generar este informe, por orden de mención en la investigación, proveniente de fuentes literarias y en línea, fue la siguiente

- Cooperativa Capel (2016). *Historia – Cooperativa Capel*. Disponible en <http://www.cooperativacapel.cl/> [Consulta 08.09.2016, 15:44]
- Humphrey, Albert (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*, p.7-8.
- Castillejo, Gerardo, s.f. *Las respuestas a dónde, cuándo, a quién y cómo ingresar en los mercados internacionales (componentes clave de la internacionalización)*, p. 3-5.
- Servicio Nacional de Aduanas (2007). *Capítulo 1: Normas Generales*. Disponible en: <https://www.aduana.cl/capitulo-i-normas-generales/aduana/2007-02-15/151856.html> [Consulta 01.11.2016, 00:17]
- Licores, s.f. *Vinos y Gastronomía*. Disponible en: <http://www.vinosygastronomia.com/licores.php> [Consulta 01.11.2016, 22:04]
- Valenzuela, Rodolfo (2012). *Cláusulas de Compraventa Internacional. Comercio exterior: Todos los hacen, ¿y yo sé?*, p. 37, 49.
- Ballou, Ronald H. (2004). *La cadena de Suministros. Logística, administración de la cadena de suministros*, p. 7-9.
- Ministerio de Hacienda de Chile. *Definición de PIB*. Disponible en: <http://www.hacienda.cl/glosario/pib.html> [Consulta 30.10.2016, 22:08]
- Ministerio de Hacienda de Chile. *Definición de Inflación*. Disponible en: <http://www.hacienda.cl/glosario/inflacion.html> [Consulta 30.10.2016, 22:15]
- Ministerio de Hacienda de Chile. *Definición de Riesgo País*. Disponible en: <http://www.hacienda.cl/glosario/riesgo-pais.html> [Consulta 30.10. 2016, 22:26]
- Valenzuela, Rodolfo. *Operadores de Transporte. Comercio exterior: Todos los hacen, ¿y yo sé?*, p. 196-199.
- Valenzuela, Rodolfo. *Formas de Pago Internacional. Comercio exterior: Todos los hacen, ¿y yo sé?*, p. 123-125.

- Valenzuela, Rodolfo. Operación al Contado. Comercio exterior: Todos los hacen, ¿y yo sé?, p. 124-130.
- Direcon. Definición Factura Proforma. Disponible en: <https://www.direcon.gob.cl/preguntas-frecuentes/exportaciones/> [Consulta 11.10.2016, 23:17]
- Uncitral (1978). Documentos de transporte. Convenio De Las Naciones Unidas Sobre El Transporte Marítimo De Mercancías.
- SAG. Exportaciones de vinos y bebidas alcohólicas. Disponible en: <http://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/exportaciones-de-vinos-y-bebidas-alcoholicas> [Consulta 19.10.2016, 23:40]
- Servicio Nacional de Aduanas. Capítulo 4: Salida de Mercancías. Disponible en: <http://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/exportaciones-de-vinos-y-bebidas-alcoholicas> [Consulta 25.10.2016]
- ProChile. Herramientas de promoción de productos en el extranjero. Disponible en: <http://www.prochile.gob.cl/promociona-tus-productos-y-servicios-en-el-extranjero/> [Consulta 11.10.2016, 13:13]

7. ANEXOS

7.1 ENTREVISTA A JOSEFA BALANDA, SOMMELIER DE CAPEL

Entrevistador: ¿Cuál es tu nombre completo, tu profesión, tu edad, a qué te dedicas actualmente y en qué te desempeñas en Capel?

Josefa Balanda: Bueno, me llamo Josefa Balanda, soy de la cuarta región, de la cuna del pisco. Llevo 6 años en capel y estudié primero gastronomía internacional y luego estudié sommelier profesional. He hecho unos cursos de Mixología y cursos de vinos, todo ligado cien por ciento al mundo de alcoholes y gastronomía.

Antes de esto en realidad me dediqué a la cocina pero en Capel me inicié en el mundo de alcoholes y aprendí de todo esto que sé del pisco, y así me he desenvuelto y desarrollado cien por ciento en la Cooperativa en el mundo de los alcoholes, porque mi experiencia anterior a esta fue cien por ciento gastronómica, restaurantes, trabajos en cocina.

Otro rubro distinto donde va bastante ligado, porque yo en realidad entré a Capel por haber estudiado gastronomía, como te lo comenté hace 6 años atrás que estoy en Capel, y en ese momento empezamos recién a ver el tema de maridajes de pisco y degustaciones. Un tema que antes acá era casi impensado o sea nadie pensaba en tomar pisco puro y cuando yo llegué a Capel me encontré justo con la sorpresa de que estaban viendo este tema, estaban probando temperatura de servicios y necesitaban a alguien con conocimiento en gastronomía, que pudiese aportar en el tema del maridaje y armonía del pisco.

E: ¿Cuál es exactamente tu descripción de trabajo actualmente en Capel?

JB: Actualmente en Capel soy Sommelier de la empresa y embajadora de las marcas, embajadora de la Cooperativa, en el fondo aportó a todas las marcas, no solamente con el pisco que en realidad es mi descripción profesional y me he dado a conocer como Sommelier de pisco porque, en Chile no hay muchos Sommelier de pisco, solo dos Sommelier profesionales, que vendría siendo yo y Claudia Pineda, que actualmente trabaja en Pisquera de Chile, la competencia.

E: Por favor, cuéntenos un poco acerca de la Cooperativa, su historia y su relevancia.

JB: La cooperativa tiene 1200 dueños, estos 1200 dueños están entre los 60 y 80 años de edad, bueno claramente hay gente que tiene más edad o menos, pero ese es el rango promedio, y en promedio tienen entre 1 a 3 hectáreas, pero hay algunos que pueden tener 1 y otros 20 o 50 hectáreas, pero todos tienen la misma importancia, da lo mismo la cantidad de hectáreas o la cantidad de uvas que produzcan ellos.

Al momento de votar van los 1200 cooperados que se juntan 1 vez al año, tienen que votar, tomar decisiones y escoger un directorio y cada uno levanta la mano y su voto pesa lo mismo tengan $\frac{1}{2}$ hectárea o 50 hectáreas de terreno, en el fondo funciona porque ellos son los que le entregan la uva a Capel para poder producir Pisco, y así funciona esta cooperativa.

Antiguamente existían dos cooperativas en la industria del pisco que eran Capel y Control.

Hoy en día Control lo compro Luksic y es Pisquera de Chile, mientras Capel sigue siendo la única cooperativa, modelo que en realidad hoy día toma mucho más protagonismo en Chile, o sea se le está dando mucha más importancia, se está yendo a seminarios de cooperativas donde Capel y Colún, son las cooperativas más importantes de Chile participando como dos fuertes.

E: ¿Cuál es el producto que comercializa la Cooperativa Capel?

JB: Bueno, la Cooperativa tiene principalmente productos elaborados de la uva pisquera, claramente por el tema de los cooperados que vendría siendo pisco, tenemos 4 marcas de pisco que son: Artesanos de Cochiguaz, Capel, Alto del Carmen y Monte Fraile, y Limarí también aunque estaba a punto de discontinuarse.

Estas son las 4 marcas, además con una pisquera, se hacen una línea de espumante “Sensus” y de la Viña Francisco de Aguirre.

Además de exportación de vinos elaborados de uva pisquera que es bastante importante para la empresa.

Fuera de eso, Capel también importa algunos destilados para ampliar la línea de negocios y poder competir mejor en el mercado, que son productos elaborados de caña de azúcar como ron, vodka, whisky y hasta cervezas. Pero aun así siempre generan más protagonismo y lo más importante para la empresa son los productos elaborados por las pisqueras que son productos que vienen de los cooperados.

E: ¿Cuál es el proceso productivo de la Cooperativa y el pisco?

JB: Bueno, el hecho de que sea una cooperativa se refiere a porque en una vendimia llegan los cooperados, donde cada uno tiene su producción de uva y es súper interesante, romántico y encantador porque estos cooperados que son las viejitos entre 60 y 80 años, son los que cultivan la uva, ellos se preocupan de regarlas y su familia son realmente quien cosecha la uva, siendo los dueños de Capel.

Luego van en su camioneta o arriendan un camión dependiendo de la cantidad de producción que ellos tienen, van llegando a la planta que está ubicada en Punitaqui en Ovalle 4° Región, van llegando en camiones o camionetas pequeñas, tractores y donde en un principio pesan la cantidad de uvas, y luego les miden los grados de azúcar que tienen y después ya los tiran a unos pozos, los van separando por uvas aromáticas y uvas no aromáticas las cuales para el cooperado tienen distintos precios, las uvas aromáticas son más caras y si tienen más concentración de azúcar también es más cara, le da un bono extra. La uva no aromática es un poco más masiva y más barata y se usa para los piscos más masivos en el fondo.

Una vez que se recibe la uva, esta pasa por un proceso de prensado, se prensa muy suavemente para poder extraer solamente el jugo y no romper la pepa de la uva que eso le entrega sabores como más verdes, sabores que no queremos que se encuentre en el producto final, por lo tanto se prensa suavemente, esto se le llama “Jugo Gota”, eso en el mundo del vino es como el jugo más caro, este Jugo Gota que es el primer prensado, luego pasa a un proceso de fermentación que antes de obtener pisco se obtiene un vino.

Como Capel es una cooperativa grande y tenemos la suerte de que tenemos distintas líneas de negocios, obviamente sobra mucho jugo, que está en el hollejo de la uva y existe un segundo prensado que es como el jugo de segunda calidad, con eso Capel hace mosto

concentrado, y ese mosto concentrado de uva moscatel o de uva no aromática que son Pedro Ximenez o Moscatel de Austria, se exporta y en otros países lo usan para distintas cosas , incluso de hacen vino y muchas veces destilados con ese tipo de mosto.

Una vez que obtenemos un vino que tiene que ser un vino de muy buena calidad, un vino blanco que tiene 14° de alcohol y es bastante aromático, natural sin aditivos. Se pasa al proceso de destilación.

Proceso del pisco que lo se hace es un proceso de evaporación- condensación, entonces tratamos de extraer estos 14° de alcohol del vino para separarlos del agua en el fondo porque todos, por ejemplo si un vino tiene 14° de alcohol el 14% es alcohol y el resto es agua y lo mismo pasa en el pisco de 40°, el 40% es alcohol y el 60% agua.

Entonces como el agua hierve a 100° de temperatura, pero el alcohol hierve a 80° de temperatura, se somete a una temperatura de 80°, para evaporar el alcohol, ya entonces se lleva el vino a estos instrumentos que se llaman alambiques, que son alambiques discontinuos que significa que se van separando los alcoholes en 3 etapas que son cabeza, corazón, y cola. Y lo que nosotros usamos es el corazón, la cabeza y la cola tienen componentes un poco tóxicos, que no pueden ser consumidos, por lo tanto se separan y nosotros usamos el corazón. Ya entonces sometemos al vino a esa temperatura de 80°, se evapora solamente el alcohol , después pasa por unas plaquetas donde se van filtrando impurezas y además se le da un golpe de frio con un serpentín, así se le llama a un instrumento como una cañería en el fondo, un tubo de cobre, que en el fondo va tirando agua muy fría lo cual hace que este vapor se condense y se va obteniendo un alcohol de app 80° , o sea de vino de 14° obtenemos un alcohol de 80°, eso todavía no es pisco eso es alcohol bastante fuerte, y para hacerlo pisco lo que hacen con ese alcohol es rebajarlo con agua.

E: ¿Es algún tipo de agua especial?

JB: Si es un agua que en el fondo neutralizan, un agua desmineralizada, que pasa por un proceso de osmosis. El agua en realidad se obtiene se un pozo subterráneo y también aguas de la cordillera y son aguas muy ricas en minerales, lo cual no se podría usar para el pisco porque no le entrega la homogeneidad al producto, porque son siempre distintas, las aguas

van cambiando según la etapa del año, ya sea en primavera o en verano porque cargan distintos minerales y tienen distinto sabor, por lo tanto las neutralizan y se utilizan aguas 100% neutras se le quitan todos los minerales y los usan para bajar el grado de alcohol del pisco, porque el agua no aporta ningún sabor ni aroma al pisco, solo bajar la gradación de alcohólica.

E: Entonces, una vez que se baja la graduación alcohólica, ¿se pasa al embotellamiento?

JB: No, ahí pasamos a la parte de guarda, porque por ley el pisco debe tener denominación de origen por lo tanto, tiene varias cosas que restringen su producción y por la ley una vez que tenemos este alcohol que rebajado que tenga por ejemplo 40 grados, se tiene que reposar si o si 3 meses en barricas de roble americano, roble francés o en acero inoxidable, incluso en la industrial del pisco se ocupan barricas de raulí, que se llama también Raulí Chileno, pero se tiene que reposar si o si en cualquier recipiente durante 3 meses y recién después de eso puede pasar al proceso de embotellamiento, y una vez que se le pone la tapa al producto recién se llama pisco según la ley.

O sea uno no puede traer una barrica a Santiago y envasarlo aquí porque está fuera de la zona de denominación de origen y no es pisco sería aguardiente, solamente se puede envasar en la 3ra y 4ta región y ahí recién es pisco.

E: ¿Cuál es el atributo que se intenta comercializar en el pisco y cuáles son los hábitos de consumo de quien lo compra?

JB: Bueno el pisco tiene varios atributos, de partida un tema de tradición, o sea tenemos la segunda denominación de origen más antigua del mundo, después de la de Cognac está la del pisco chileno, y se hizo el empeño de la del pisco peruano. Incluso más antigua que la de tequila o sea por lo tanto tiene una tradición que en realidad no hemos sabido aprovechar como mercado, pero se está enfocando en eso y cada vez está tratando de potenciarse más de hecho ahora por primera vez está escribiendo la historia del pisco chileno y hay una investigación en curso.

Ya partido esto, segundo los destilados de uva elaborados de vino, se le llama destilado de alcohol genuino, o sea son súper pocos los destilados que se elaboran de vino porque la mayoría se elaboran de hollejos como el caso de la grapa.

Y el caso de los que se elaboran de vino son el pisco chileno y peruano, el Cognac y Armagnac. Son súper pocos entonces ahí también tiene una categoría que no lo puede sobreponer de los que se producen de hollejos, que en fondo es el subproducto, para nosotros el “mosto” y además lo bueno del pisco chileno, es la versatilidad que tiene, podemos tener piscos transparentes hasta piscos envejecidos por lo tanto nosotros así podemos posicionarlo en la categoría de los Brandy, los Brandy es una categoría por todos los destilados del vino que se envejecen en madera, Cognac, Armagnac y pisco chileno.

Entonces en realidad tenemos harta potencia, hoy día hay pisco Premium, que pueden competir con cualquier Whisky, Cognac y cualquier destilados a nivel mundial, y se ha ido evolucionando mucho la industria del pisco en realidad porque antiguamente teníamos productos más artesanales con mayor cantidad de impurezas , hoy día los productos han mejorado bastante , hay productos muchos más elegantes , se está haciendo mucha más coctelería, hoy día la gente se atreve un poco más a dar un paso y probar un producto distinto donde hoy en día hay mayor competencia, donde hay más actores en el mercados del pisco.

E: ¿Este es un producto con denominación de origen?

JB: La denominación de origen del pisco, bueno como te dije yo limita la producción de pisco a la 3ra y 4ta región de Chile, esta nace hacia 1931 y ¿Porque estas 2 regiones?

En el fondo estamos al principio del desierto de hecho y necesitamos este clima, que sea muy soleado para poder producir una uva muy dulce y muy aromática

Por lo tanto fuera de esa zona no se puede producir pisco, además limita la gradación alcohólica como yo decía por ejemplo un pisco especial es un pisco de 35°, un pisco reservado es un pisco de 40°, y un gran pisco es un pisco sobre los 43°, eso también lo dice la ley de denominación de origen, y después esta un pisco de guarda que se guarda 6 meses en barricas de roble o de madera o un pisco envejecido que se guarda sobre los 2 años , aparte

de la producción , además limita las variedades de uva que son 13, que permite la ley de denominación de origen de las cuales hoy día se usan solamente 6 y las otras están casi pedidas y se está experimentando rescatar esta variedades pero la industria del pisco no las conoce.

E: ¿Esta denominación de origen es chilena?

JB: Es una ley Chilena reconocida por la Unión Europea, que reconoce la denominación de origen pisco, y por ejemplo hubo una pelea hace poco con Perú, porque también la reconoció, pero la indicación geográfica de Perú, ante no lo reconocía, y Perú entraba a Europa como agua ardiente y nosotros como pisco. Hoy día podemos entrar los 2 como pisco pero nosotros tenemos la denominación de origen y ellos tienen la indicación geográfica, que son 2 denominaciones de origen igual de válidas.

7.2 ENTREVISTA A PAOLA VÁSQUEZ, DIRECTORA PROCHILE REGIÓN DE COQUIMBO

Entrevistador: Favor comentar a grandes rasgos sus datos personales (nombre completo, profesión) y su trayectoria en relación a ProChile y la industria del pisco y bebidas alcohólicas hasta el día de hoy.

Paola Vásquez: Paola Vásquez, Ingeniero en Ejecución en Comercio Internacional, con Diplomados en Negocios Internacionales, Marketing y Habilidades Gerenciales. 20 años trabajando en ProChile siempre vinculada al sector vinos y bebidas, pasando por los cargos de Product Manager, Jefa Subdepartamento vinos y bebidas, hasta hoy bajo el cargo de Directora para la Región de Coquimbo y como Sectorialista Nacional del Sector Pisquero

E: ¿Cuál es el foco de la labor de ProChile y cómo encaja en la industria del pisco y de otros productos de exportación no tradicionales?

PV: Somos la entidad de Gobierno encargada de la promoción de exportaciones de los bienes y servicios de Chile. La intención es apoyar toda la oferta exportadora nacional con énfasis en los productos con valor agregado. Se destaca la condición del pisco, así como pasa con el vino o aceite de oliva, de ser un producto que puede llegar señalando marca y origen al consumidor.

E: ¿Cuál es la situación del pisco en el extranjero, en términos de reconocimiento de marca y producto, en comparación a su competencia (otras bebidas alcohólicas)?

PV: Cae aún en la categoría de bebidas emergentes, en comparación al vodka, ron o tequila que gozan de reconocimiento y fama a nivel mundial. No obstante, hay una buena recepción en los destinos en los que se han hecho intentos comerciales a nivel sectorial o empresarial. El atributo de versatilidad es una de las cartas diferenciadoras que ofrece el producto para la coctelería.

E: ¿Cómo ha incidido la labor de ProChile a esta tarea?

PV: ProChile, es parte de Direcon y como tal, han suscrito acuerdos comerciales y tratados que otorgan condiciones favorables al comercio nacional en cada destino, esto además implica el desarrollo o fortalecimiento de la imagen de Chile como un país serio y confiable. En materia promocional el cofinanciamiento de proyectos a nivel empresarial y sectorial, sumado al apoyo logístico de las Oficinas Comercial, con o sin proyectos, contribuye a desarrollar nichos de mercados e imagen a nivel mundial.

E: ¿Qué herramientas entrega ProChile que alimentan la labor de la industria Pisquera en la promoción de sus exportaciones? ¿Cuáles son sus alcances y restricciones?

PV: Apoyo logístico e información de mercado permanente, ferias, degustaciones, Sabores de Chile, invitación de prensa especializada a Chile, material promocional. Acciones que se organizan en diversos destinos en base al potencial de compra que ofrezcan a los productos chilenos. No hay grandes restricciones salvo postular oportunamente y cancelar cuota de participación cuando corresponda.