

Innovación en la industria del vino

Graciela Moguillansky
CEPAL, Naciones Unidas

Introducción

Este documento presenta los resultados de un estudio sobre gestión y capacidad de innovación en la industria del vino, el que forma parte de uno mayor, sobre DETERMINANTES E IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN INDUSTRIAS EXPORTADORAS DE CHILE.¹

El estudio se orienta a la empresa, sin desconocer el carácter sistémico y eminentemente social del proceso de innovación. Desde esta perspectiva, entendemos la innovación como la actividad empresarial orientada a generar nuevos productos, procesos y formas de gestión, que tengan como resultado generación de nuevo valor comercial. Pero este proceso no es un fenómeno aislado y ocurre mediante la interacción entre ejecutivos y trabajadores de la empresa, entre ejecutivos de distintas empresas y entre éstos y los actores del sistema nacional de innovación.

Un inmediato valor agregado de la investigación es justamente generar información cualitativa y cuantitativa de las prácticas de innovación en la empresa. Ello se consigue a través de entrevistas y encuestas que permiten identificar y evaluar las condiciones de entorno, las prácticas de gestión, articulación con actores del sistema, políticas de capacitación y las estrategias que orientan su crecimiento y su inserción internacional². Estos aspectos, que son vitales al proceso mismo de innovación, con frecuencia se dejan de lado por la carencia de cifras e información básica, lo que finalmente redundará en una visión sesgada del proceso y políticas que no resultan eficientes para incentivar el proceso de innovación al nivel de la empresa.

La investigación fue complementada por entrevistas a actores relacionados con la innovación a lo largo de toda la cadena de exportación, tales como científicos e investigadores en universidades, centros tecnológicos e institutos de investigación.

ÍNDICE

Introducción	1
Antecedentes	2
La capacidad de innovación en Chile	4
La innovación en la empresa	6
Las encuestas de autoevaluación	9
Innovación en la empresa mejor evaluada	11
Conclusiones	13

Ello permitió completar el cuadro del contexto en que se inserta la empresa, de tal forma de poder hacer recomendaciones de políticas que estén articuladas con las existentes, o que requieran modificaciones de éstas últimas

Entendemos la innovación como la actividad empresarial orientada a generar nuevos productos, procesos, formas de gestión, y modelos de negocios, que tengan como resultado creación de nuevo valor comercial.

¹ Véase Moguillansky, Salas y Cares (2006) “Determinantes e impacto de la innovación en industrias exportadoras de Chile” CEPAL, UAI, CORFO

² Un análisis detallado de la metodología se encuentra en el documento anteriormente citado

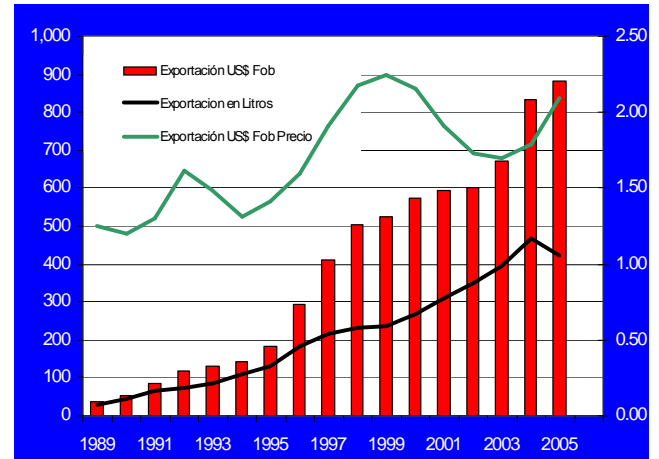
Antecedentes

La industria del vino en Chile tuvo un extraordinario crecimiento durante la década de 1990, lo que le permitió posicionarse hasta el quinto lugar entre los países con mayores ventas en el ámbito internacional, siendo a su vez el segundo país después de Australia, en la tasa de crecimiento exportador. En el año 2005 había alcanzado una participación de 5,3% del mercado mundial, lo que significó un gran avance, si se compara con el 0.5% de finales de los 80. A diciembre del 2005, la industria vendía en el extranjero más de 4,5 millones de hectolitros de vino, con un valor de 834 millones de dólares, provenientes de más de 109 mil hectáreas plantadas de vid¹.

Durante los años 90 Chile fue ganando mercados en Europa, Norte América y Asia, a partir de una estrategia exitosa orientada a optimizar la relación precio-calidad, es decir, ofreciendo vinos buenos y baratos. Sin embargo eso lo posiciona en segmentos de sobreoferta y alta competencia, exponiendo a la industria a una alta volatilidad en los precios (véase Gráfico 1).

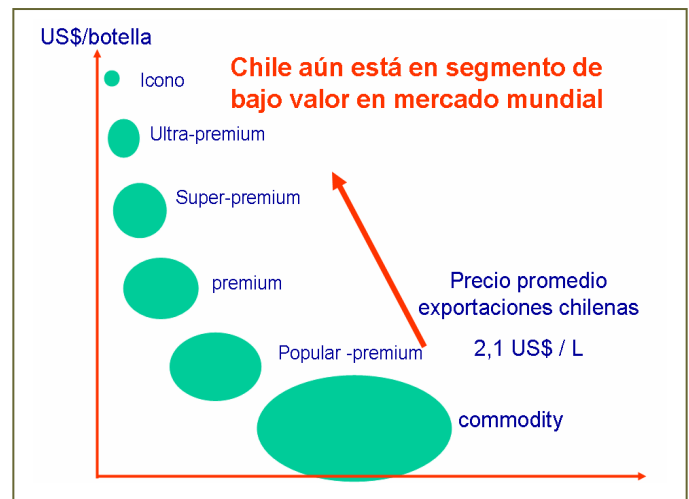
El principal competidor de Chile es Australia, país que está en el cuarto lugar en el ranking mundial. Australia exporta a un precio promedio de más de 3 dólares el litro. El menor precio promedio percibido por la industria chilena se explica por que ha mantenido una tendencia creciente en el volumen exportado de granel, cuyo precio es mucho más bajo que el del vino embotellado (el granel corresponde al 45% del volumen total exportado) y por que el mayor volumen de su vino embotellado se orienta principalmente a segmentos de bajo precio.

Gráfico 1: Valor, Volumen y precio de exportaciones de vino



Fuente: Elaborado en base a estadísticas de Chilevid

Gráfico 2: Chile en el Mercado internacional del vino



Fuente: Elaboración de la autora

En efecto, las empresas más grandes de la industria (las de mayores volúmenes de exportación) venden más del 80% de la producción como vino corriente y de mesa.

Si bien no existe una definición homogénea para las categorías de exportación y cada país establece rangos de precios de acuerdo a sus ventas, en el cuadro 1 se presenta una homologación de los rangos australianos con los segmentos de precios chilenos. Se considera la venta por litro al distribuidor mayorista. La conclusión de la comparación es que Chile vende casi la mitad de sus vinos a menos de 2 dólares el litro, mientras que Australia sólo el 17%, concentrando la diferencia en los segmentos de más altos precios

Junto a las grandes empresas, cuya mayor venta se obtiene del volumen, existen un número importante de medianas y pequeñas viñas boutique, cuya estrategia se orienta a los vinos de calidad y de mayores precios. Estas representan el conjunto más vulnerable del sector, y donde la introducción permanente de mejoras en procesos, diversificación y consistencia de los productos, se hacen indispensables para su sustentabilidad.

¿Se puede alcanzar al principal competidor?

¿Que hace Australia para estar mejor posicionado que Chile?

La industria Australiana del vino posee una fuerte organización, un compromiso con la innovación que se manifiesta en una estrategia de largo plazo, en planes quinquenales de investigación y desarrollo, recursos que la industria invierte en forma paritaria con el Estado y una institucionalidad que incentiva la colaboración.

Si bien el sector público financia parte de la investigación científica y aplicada, la industria también coloca importantes recursos con esta finalidad. Para dar un ejemplo, en el año 2000, mientras las empresas vitivinícolas de EEUU gastaban 6 millones de dólares anuales en investigación y desarrollo.

Cuadro 1 Participación por categorías en las exportaciones de vino

	Precio US\$/l	Australia	Chile
Vinos corrientes	Menos de 2	17	44
Vinos de mesa y Premium	2 - 3,5	45	47
Vinos Super Premium Ultra Premium e Icono	Más de 3,5	38	9

Fuente: Elaboración propia, en base a Compendio Vitivinícola de Chile (2003) y Australia at a Glance Sales (2003)

Australia por su parte, gastaba 9 millones (4,5 millones aportados por el sector privado más un monto equivalente por el Estado) y Chile tan solo 400 mil dólares.

Australia además posee una fuerte capacidad de comercialización y marketing el que es desarrollado por el conjunto de la industria y que forma parte de los programas de innovación.

En definitiva, la industria tiene hoy no solo la capacidad de satisfacer los gustos de los consumidores, con un sistema de alerta en los diferentes mercados extraordinariamente competente, sino que además ha podido inducir nuevos gustos en los consumidores y tener la capacidad de marketing para obtener éxito con la innovación. Eso es así por que la industria se desarrolla con un sistema de innovación que la apoya.

La capacidad de innovación en Chile

El mercado mundial del vino está en la actualidad lejos de ser el de hace una o dos décadas atrás. Los cambios en la oferta, en la demanda, el aumento en la competencia y en el poder de la cadena de distribución, así como la importancia que ha tomado la marca y la transnacionalización de la industria, inducen una mayor competitividad en las firmas y estimulan el proceso de innovación³.

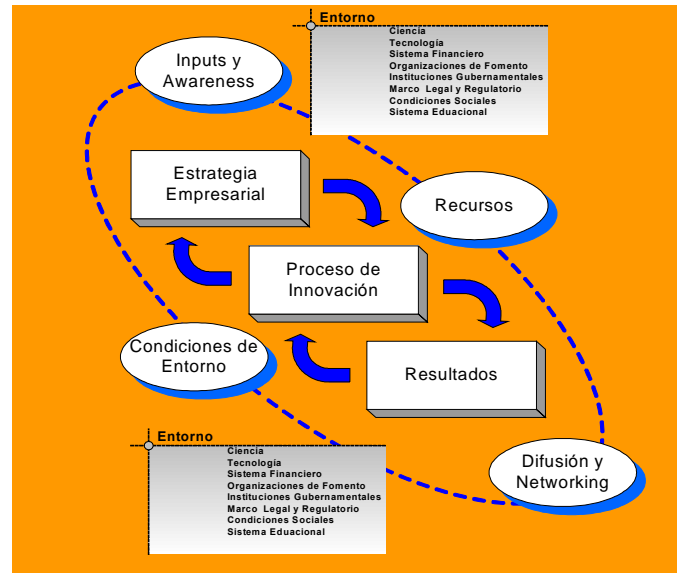
Pero la capacidad de respuesta a este estímulo depende de dos tipos de factores. Los primeros son aquellos propios de la empresa: su estrategia de crecimiento y de inserción internacional, su capacidad de gestión de los nuevos proyectos de innovación; su capacidad de obtener buenos resultados, así como de la forma en que la empresa se enfrenta al contexto económico e institucional, su habilidad en el desarrollo del conocimiento y adaptación tecnológica, y finalmente la capacidad de articularse con otras empresas y con otros actores del sistema (véase gráfico 3)

Los segundos se relacionan con la fortaleza del sistema nacional de innovación, esto es, la disponibilidad de políticas públicas adecuadas y de un sector académico que pueda responder a la investigación científica requerida.

El mercado del vino no es el de los 90

- *Cambio continuo en la demanda*
- *Aumento en el poder de las cadenas de distribución*
- *Mayor impacto de la marca*
- *Aumento de la competencia entre los países y cadenas globales*

Gráfico 3: El modelo de análisis



Fuente: Moguillansky, Salas y Cares (2006)

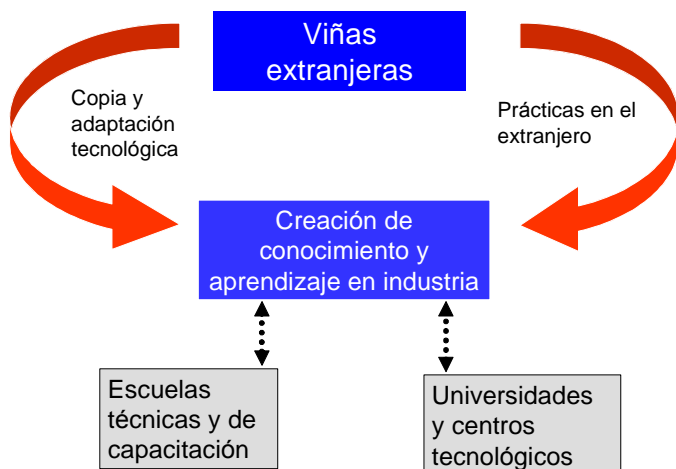
¿Qué pasa con el sistema de innovación en la industria del vino?

La industria del vino se alimenta de forma relevante del sistema de investigación y desarrollo internacional (véase gráfico 4) y tiene una relación limitada con el sistema nacional. En efecto, hasta hace poco no se percibía la necesidad de desarrollar conocimientos localmente. La actitud era esperar que EEUU o Australia realizaran los desarrollos tecnológicos, y en Chile posteriormente los adoptasen.

La naturaleza tan prodiga, las bondades fitosanitarias y la ausencia de filoxera, ha desincentivado los gastos en investigación y desarrollo.

³ Véase al respecto Rabobank International (2003) Wine is business: shifting demand and distribution, mayor drivers reshaping the wine industry, F&A Review, January

Gráfico 4: Difusión del conocimiento en la industria del vino



Fuente: Elaboración de la autora

Los enólogos Hernández, Bordeau y Vallejo (2005)⁴, reconocen que se debe desarrollar la investigación aplicada en Chile. Por ejemplo, abordar localmente, con parámetros propios el proceso de optimización de la vinificación. Ello requiere conocer dichos parámetros en procesos pre y post maceraciones, decantaciones, procesos de fermentación, y guarda. Estudiar los aromas, el color y el sabor. En la elaboración de los vinos chilenos se utiliza poca información analítica, lo que perjudica el acceder a segmentos de vinos super premium e íconos, donde los competidores utilizan la ciencia aplicada para incrementar la calidad y la competitividad.

En los últimos años algunas empresas - en su mayor parte pertenecientes al grupo de grandes empresas- han estado participando en proyectos conducidos por las universidades y financiados con instrumentos CORFO o bien por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT).

Los principales centros de investigación que han impulsado los estudios son el Grupo de Investigación Enológica (GIE) de la Universidad de Chile, el Centro de estudios del vino (CEVIUC) de la Universidad Católica y el Centro tecnológico de la vid y el vino, de la Universidad de Talca.

Los proyectos se han orientado al análisis de la vid, de sus características y propiedades, de variedades y clones, de sus enfermedades, propiedades de los suelos, optimización de la vinificación, estudio de levaduras y bacterias, de la fermentación, tecnología de la información para la trazabilidad, etc.

Sin embargo, se reconoce la falta de coordinación entre los centros de investigación, lo que produce un desperdicio de recursos en cuanto a carencia de masa crítica de investigadores para abordar cada tema y al duplicarse las investigaciones. Esta descoordinación es la resultante de la falta de una estrategia de investigación al nivel de la industria lo que requeriría poner de acuerdo a las dos asociaciones gremiales y a las diferentes empresas - para realizar un plan de acción en función de dicha estrategia, financiando su realización.

La creación de los Consorcios Tecnológicos crea el desafío de abordar dicho plan, racionalizar los recursos, conectarse a redes de investigación y desarrollo nacionales e internacionales, y avanzar en la medida que logren establecer un acuerdo de largo plazo en torno a ello.

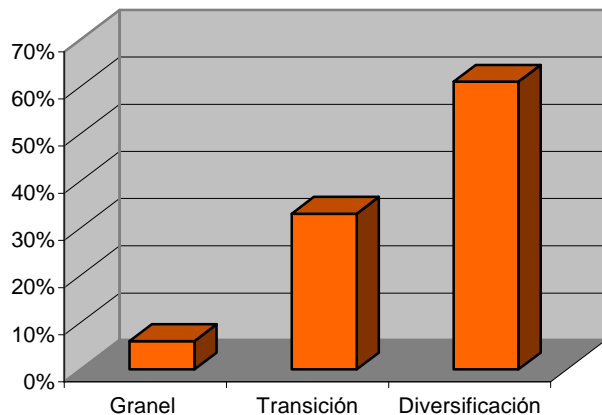
El poder avanzar en innovación y en una comercialización agresiva de los vinos chilenos en el mundo, requiere una estrategia de largo plazo de la industria

⁴ Hernández, Bodeu y Vallejos (2005) Estudio para el desarrollo de un Programa de Apoyo a la Innovación en la Industria Vitivinícola

La innovación en la empresa

Un primer elemento que es importante a destacar es la percepción de los empresarios que la industria no es de commodities, es decir, existe una visión generalizada de una etapa de cambio, moviéndose desde los segmentos de granel y vinos corrientes hacia los de mayor calidad y altos precios. Ello es relevante por que incide en la estrategia de innovación, de concentrarse preferentemente en mejorar la eficiencia de los procesos, a preocuparse de la diversificación y de los intereses del consumidor.

Gráfico 5: Percepción del grado de descomoditización de la industria

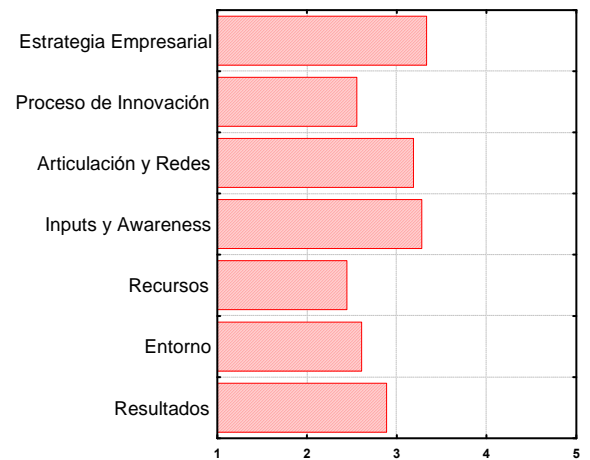


Fuente: Moguillansky, Salas y Cares (2006)

Con el fin de evaluar la capacidad de innovación de las empresas se llevaron a cabo entrevistas, con preguntas abiertas en relación a los 7 focos de análisis descritos en el modelo de innovación del gráfico 3: la estrategia, el estado de alerta, la respuesta frente a señales del entorno, las prácticas que definen el proceso de innovación al interior de la empresa, los recursos involucrados y los resultados. Los resultados promedios para el sector se muestran en el gráfico 6

En la evaluación realizada un 1 en cada foco corresponde a una situación en que la empresa carece de estrategia, no posee herramientas de gestión del proceso de innovación, no se articula a redes de conocimiento, no está al tanto de las

Gráfico 6: Focos de evaluación de la capacidad de innovación



Fuente: Moguillansky, Salas y Cares (2006)

tendencias del mercado y de la última tecnología, no aprovecha los recursos que le brinda el entorno y no evalúa los resultados del proceso.

Una evaluación de 5, corresponde al otro extremo: Los ejecutivos tienen un conocimiento perfecto de hacia donde se dirige la empresa, evalúan y jerarquizan los proyectos de inversión, disponen de una amplia red de contactos en torno a instituciones de generación del conocimiento, la empresa se articula con otras empresas en proyectos de innovación, los ejecutivos conocen lo que está pasando en el mercado y se adelantan a los cambios. Entre la evaluación 1 y 5 hemos definido 3 posiciones intermedias. El conjunto de preguntas de cada foco y los criterios de evaluación se encuentran en Moguillansky, Salas y Cares (2006)

El gráfico 5 muestra que el promedio de la industria presenta una evaluación que va entre 2 y 3 en los distintos focos, siendo los peor evaluados la forma en que se gestiona el proceso, los recursos disponibles y la forma en que se evalúa el entorno en relación a lo que atañe al proceso mismo de innovación. Estas carencias son muy relevantes por que inciden directo en la competitividad de la industria.

Existe relación entre respuestas en distintos focos de análisis

Una vez valoradas las respuestas, hemos podido calcular estadísticamente el grado de vinculación entre los distintos focos, lo que permite establecer algunas relaciones causales y validar el modelo. El gráfico 7 muestra lo anterior. El nivel de articulación y redes es el único elemento del modelo que no se correlaciona con ningún otro factor. Este elemento es muy importante ya que la innovación es un proceso social, donde mientras mayor sean los vínculos entre las personas involucradas, mayor será la posibilidad de éxito. La falta de asociación impide además el poder reducir el riesgo de los proyectos. Las empresas han valorado pertenecer a sus asociaciones gremiales y a Wines of Chile, pero no se vincula la asociación con la innovación.

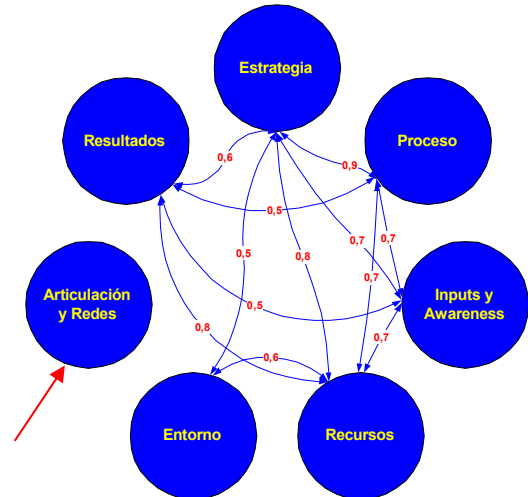
Se comprueba además que la estrategia es el foco con el cual se establecen las más altas correlaciones respecto del resto de variables, lo que apoya la hipótesis de que ésta pudiera ser la desencadenante del proceso. Por último, no existe correlación estadística entre las respuestas y el tamaño de la empresa, medido a través del valor de sus exportaciones, por lo que en esta industria la capacidad de innovación no está estadísticamente relacionada con la escala.

El desempeño entre agrupaciones de empresas

En primer lugar podemos observar que las empresas asociadas a Viñas de Chile, presentan un mejor desempeño en cada uno de los focos, mientras que el de las empresas asociadas a ChileVid es bastante más insatisfactorio, sobre todo en lo relacionado a las prácticas de innovación, los recursos involucrados, el conocimiento de las condiciones de entorno (por ejemplo los fondos disponibles por parte del gobierno para innovación) y los resultados del proceso.

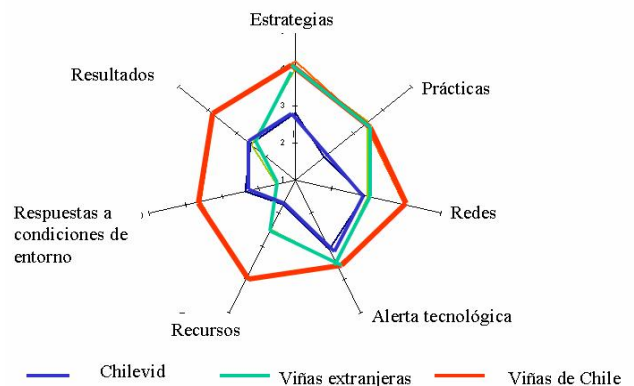
Una forma de ejemplificar lo anterior es en torno a las respuestas sobre estrategia. Mientras que en las empresas de Viñas de Chile los ejecutivos entrevistados fueron capaces de presentar claramente la orientación de la empresa en el largo plazo, así como sus objetivos y metas y la forma en que la política de innovación de la empresa

Gráfico 7. Correlaciones entre respuestas en distintos focos de análisis



Fuente: Moguillansky, Salas y Cares (2006)

Gráfico 8 Diferencias entre las respuestas de Viñas de Chile, Chile Vid y Viñas extranjeras



Fuente: Moguillansky, Salas y Cares (2006)

contribuye a lograr las metas, el promedio de empresas de ChileVid no conoce claramente sus ventajas competitivas, muestra respuestas más confusas, no quedando claro el papel de la innovación en la estrategia de la empresa.

Las empresas extranjeras, al tener en muchos casos sus centros de innovación tecnológica en la casa matriz, muestran un desempeño satisfactorio solamente en algunos focos, como los de claridad en torno a la estrategia y la gestión de la innovación propiamente tal.

En relación al proceso mismo de innovación, en general se observan espacios de mejoramiento en todas las empresas. La empresa mejor evaluada presenta prácticas correspondientes a una escasa madurez del proceso - dispone de alguna forma, una lista de proyectos, evaluada y priorizada, pero no siempre hay personal especialmente asignado al proceso, no se articulan los ejecutivos de diversas áreas para la formulación de nuevas ideas, no existen estímulos a la capacitación permanente de los trabajadores, etc.

En cuanto a la articulación y redes, vemos un mejor comportamiento en el grupo de empresas de Viñas de Chile, el que se observa en las grandes empresas, las que se vinculan con mayor facilidad entre sí, encuentran importante la participación en la asociación gremial, y además mantienen mayores lazos con las universidades.

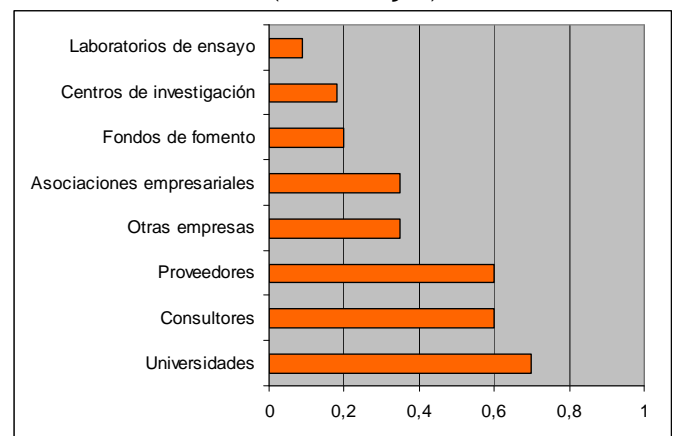
Respecto del estado de alerta sobre los avances tecnológicos, todas las empresas entrevistadas se muestran bien informadas, con fuentes diversificadas y similares en todos los casos: revistas especializadas, páginas de Internet, información de proveedores, asistencia periódica a ferias, visitas a competidores. El elemento que tiende a fallar en algunos casos es en los estudios para incorporación de nuevas tecnologías y el desarrollo de capacidades propias para ello.

En cuanto a las condiciones de entorno que favorecen la innovación, es decir al evaluar cuanto saben los ejecutivos de las empresas de los incentivos existentes, en general las empresas de Viñas de Chile resultaron estar muy al tanto de éstas, aprovechando los instrumentos y haciendo uso de los fondos de innovación.

La inmadurez en el proceso de innovación que caracteriza a las pequeñas y medianas empresas asociadas a ChileVid también se refleja en los menores recursos involucrados en el proceso, tanto en términos de capital como en recursos humanos. Y todo ello se traduce finalmente en los resultados, expresados en el impacto: rentabilidad, productividad, ganancias de mercado, etc.

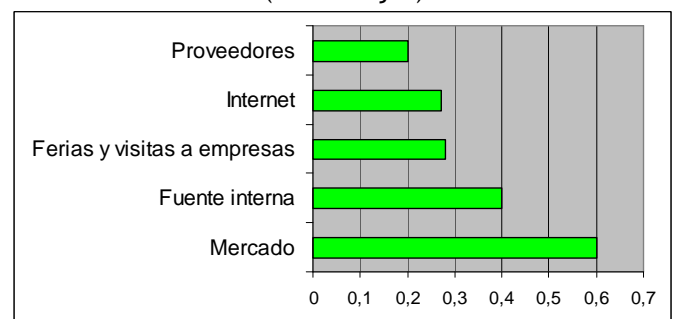
Las entrevistas han permitido además conocer la importancia otorgada al grado de vinculación de las empresas con otros actores (gráfico 9). Debe tenerse en cuenta que esta importancia no necesariamente señala que en la realidad la empresa mantiene dicha vinculación.

Gráfico 9
Porcentaje de empresas que otorgan importancia al vínculo con distintas organizaciones (Porcentajes)



Fuente: Moguillansky, Salas y Cares (2006)

Gráfico 10
Porcentaje de empresas que otorgan importancia a distintas fuentes de innovación (Porcentajes)



Fuente: Moguillansky, Salas y Cares (2006)

En el caso de las empresas asociadas a ChileVid, primó el desconocimiento acerca de los fondos y de la política pública. El gráfico 10 muestra a su vez la importancia otorgada a las distintas fuentes de innovación. Es importante observar la valoración del mercado como principal fuente, ello induce la diversificación.

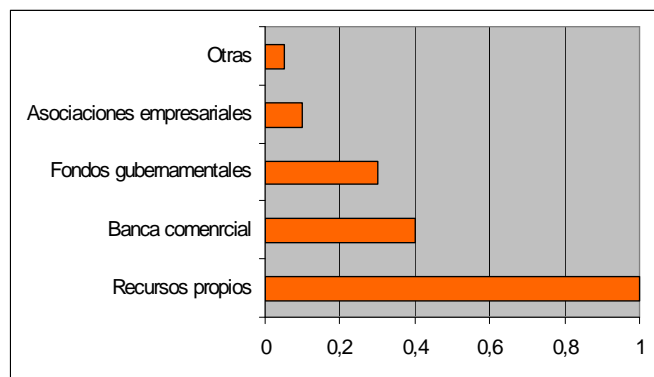
En el gráfico 11 se observa a su vez la baja importancia otorgada a los fondos gubernamentales en el financiamiento de la innovación. No más del 30 por ciento de los empresarios entrevistados ha recurrido en alguna oportunidad a ellos.

Las encuestas de autoevaluación

Se presentan a continuación los resultados de la encuesta de autoevaluación realizada a los gerentes generales de las empresas, gerentes de producción, en su mayoría enólogos, o gerentes de exportación. La encuesta consta de 24 preguntas agrupadas en seis prácticas de innovación: gestión de iniciativas; evaluación, selección y gestión del proyecto; desarrollo, adquisición de nueva tecnología y absorción de conocimientos; implementación; aprendizaje y formación de competencias y finalmente articulación con otras empresas y otros actores, y formación de redes. Las respuestas, de 1 a 4, se dirigieron a medir el grado de importancia atribuido a las prácticas y el grado de sistematicidad en su aplicación.

Los resultados muestran que si bien la importancia en las prácticas y gestión de la innovación es muy valorada por los empresarios de la industria, en la realidad no se realizan sistemáticamente. Existe una brecha amplia entre la importancia percibida por los empresarios y la aplicación en la empresa. Por otra parte, el análisis estadístico muestra que en esta materia, no existe una importante diferenciación entre el comportamiento de empresas grandes y chicas, siendo éste un resultado general para toda la industria.

Gráfico 11
Porcentaje de empresas que otorgan importancia a distintas fuentes de financiamiento de la innovación (Porcentajes)



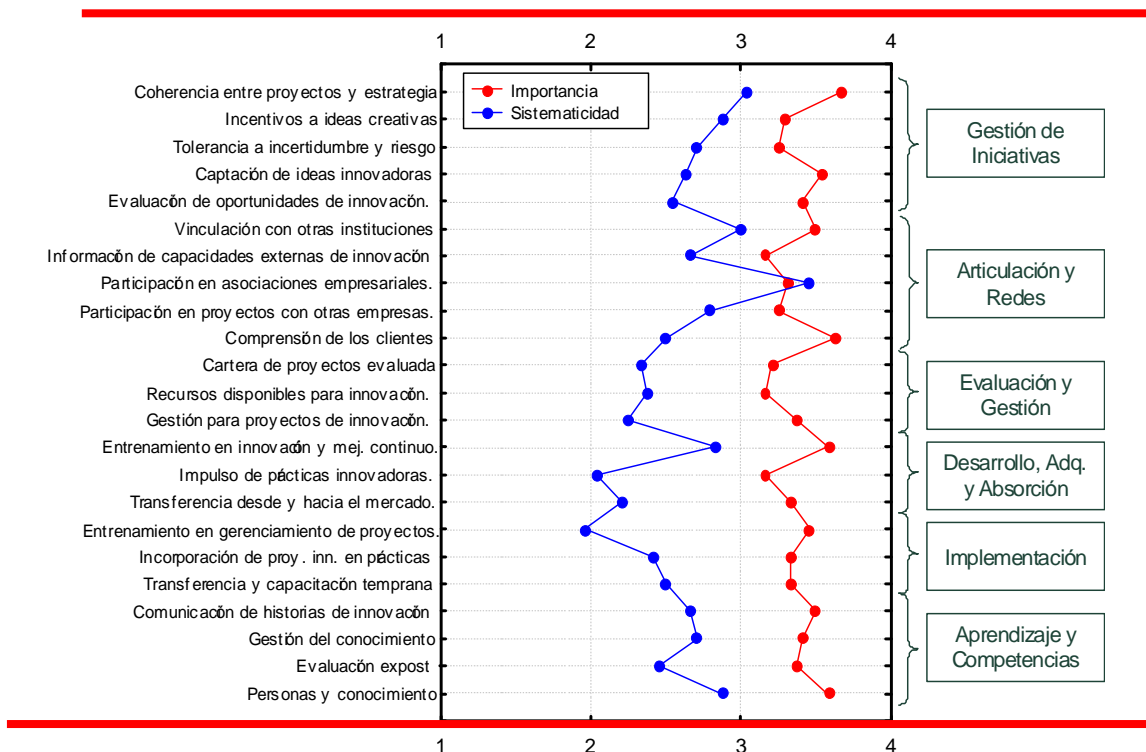
Fuente: Moguillanskv, Salas y Cares (2006)

Entre las prácticas peor calificadas en cuanto a sistematicidad en su implementación se encuentran el entrenamiento de los ejecutivos en el gerenciamiento de proyectos de innovación, el impulso a prácticas innovadoras otorgadas por las gerencias al interior de la empresa y la transferencia de las innovaciones al mercado (Ver gráfico12).

La falencia en estas prácticas muestra la debilidad de la industria en las áreas de desarrollo e implementación de la innovación. Cabe destacar que en la industria del vino específicamente existe una tendencia a adquirir el conocimiento y la tecnología en el extranjero pero las falencias en gestión de la innovación también pueden hacer de éste un proceso ineficiente.

Los resultados muestran que si bien la importancia en las prácticas y gestión de la innovación es muy valorada, en la realidad no se realizan sistemáticamente

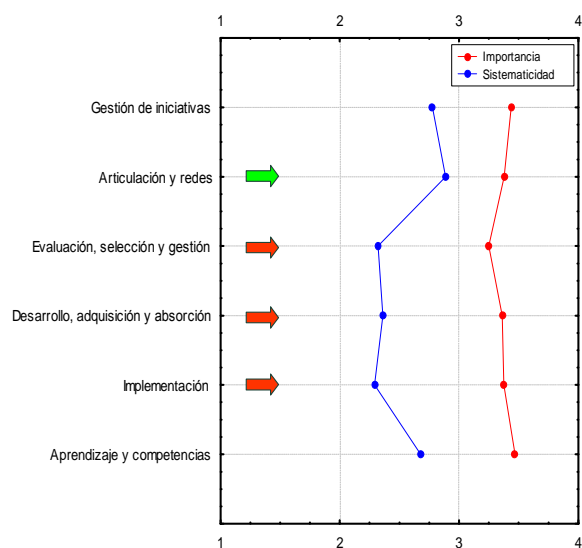
Gráfico 12: Autoevaluación de las prácticas de innovación



Dentro de las prácticas de mayor sistematicidad en industria está la articulación y redes. Pero como lo hemos señalado, en las entrevistas se aclara que la mayoría de estos vínculos en la actualidad no tienen como foco la innovación; es por eso que en los resultados expuestos sobre la validez del modelo, observamos que el foco de articulación y redes no se correlaciona con el resto.

Por otra parte, en términos de los grupos de prácticas, en el gráfico 13 también se observa que las mayores brechas entre la importancia otorgada y la sistematicidad de su implementación, está en relación a la evaluación, selección y gestión; al desarrollo y adquisición e implementación de las innovaciones. Este es un tema importante, por cuanto si bien la industria tiene una aproximación positiva hacia la innovación, estando dispuesta a aceptar nuevas ideas y tomar mayores riesgos, lo hace en forma poco eficiente, con debilidades en las etapas de desarrollo e implementación, sin utilizar prácticas de mejoramiento y aprendizaje continuo, sin administrar adecuadamente los proyectos y sin medir resultados.

Gráfico 13: Resultados por grupos de prácticas



Fuente: Moguillansky, Salas y Cares

La innovación en las empresas mejor evaluadas

De acuerdo con la metodología aplicada es posible identificar y caracterizar a aquellas empresas que muestran un mejor desempeño innovador, tanto en términos del proceso mismo como de las prácticas. Se constata que tales empresas muestran un mayor dinamismo exportador, mayor diversificación de productos y de países de destino de las exportaciones. Esta relación no es significativa para toda la muestra de empresas.

En las Figuras 14 y 15 se presentan los resultados comparativos entre la empresa que exhibe el mejor desempeño en innovación y el promedio del sector. Esta comparación se muestra en función de los resultados del modelo de innovación propuesto y de la autoevaluación de prácticas de innovación.

La mejor empresa presenta sistemáticamente mejores calificaciones que el promedio de la industria, tanto en los componentes del modelo de innovación como en los grupos de prácticas específicas.

Lo que caracteriza a las empresas con mejor desempeño es:

Estrategia:

La empresa mejor evaluada posee un estrategia clara y precisa, con objetivos y planes definidos.

Identifica y aprovecha sus fortalezas específicas para continuar ganando posiciones y ampliando el negocio. Estas fortalezas se basan en: calidad del producto, marca, características como flexibilidad en la gestión, rapidez en la respuesta a la demanda, etc.

Es capaz de identificar la evolución de la demanda y sus tendencias. Sobre todo, tiene capacidad de anticipación y de identificar oportunidades que se abren en los distintos segmentos del mercado.

Gráfico 14
Evaluación de los focos de análisis

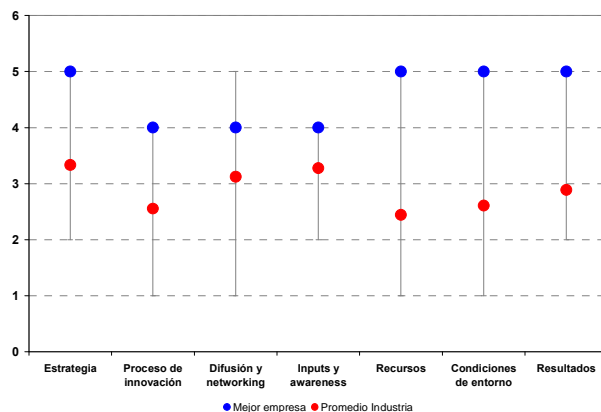
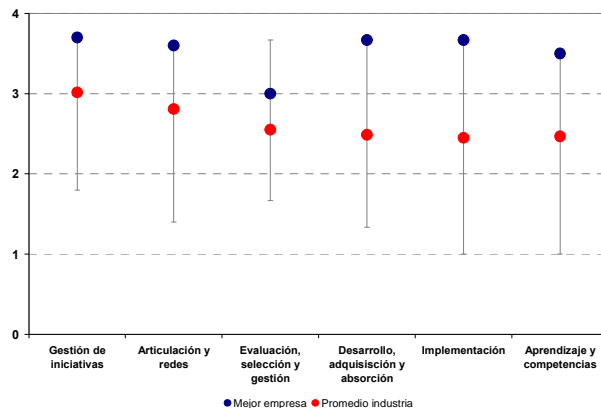


Gráfico 15
Resultados de las encuestas de autoevaluación



Otorga una alta relevancia a la innovación en la estrategia, la que se expresa en incorporación de nuevas características al producto, nuevos procesos, nuevas formas de hacer el negocio, nuevas formas de distribución y marketing

Reconoce los pasos que en el pasado le permitió dar saltos en la competitividad e identifican los cambios que son necesarios en la actualidad

Proceso de Innovación:

Esta empresa realiza, con un alto nivel de sistematicidad, casi todos los grupos de prácticas de gestión.

Los niveles de sistematicidad más altos corresponden a “articulación y redes” y “aprendizaje y competencias”.

Tiene además una alta calificación el foco de “evaluación, selección y gestión de proyectos”.

La empresa mejor evaluada cuenta con personal dedicado a las actividades de innovación.

Difusión y redes:

La empresa mejor evaluada identifica claramente la importancia de la asociación para la innovación, y participa activamente con otras entidades como universidades o consorcios tecnológicos.

La empresa presenta un nivel de alerta bastante alto y realiza acciones concretas para mantenerlo.

Posee alto conocimiento de los últimos avances tecnológicos de la industria.

Cuenta con una amplia gama de fuentes de información.

Indica desarrollos e incorporación de nuevos modelos de gestión basados en tecnologías de la información y la comunicación.

Recursos:

La empresa con mejor desempeño invierten anualmente, una cantidad importante de recursos en innovación.

Ha incorporado desarrollos en nuevos terroirs, nuevas formas de cultivos (orgánicos) e un intenso entrenamiento de la fuerza laboral.

Sin embargo, no conoce con certeza el nivel de esfuerzo en innovación, ya que no se separa el gasto en innovación del gasto en inversión.

Hace uso de los fondos de fomento del sector público.

Muestran un claro esfuerzo en entrenamiento del personal a todo nivel de la empresa, empleándose al máximo los subsidios otorgados por el Estado.

Condiciones de entorno:

La empresa tiene un amplio conocimiento de las condiciones de la industria y de su entorno. Posee además, una opinión clara y fundamentada sobre el impacto de las políticas públicas en su sector.

Mantienen vínculos y redes con proveedores, sectores industriales complementarios y centros de investigación en el extranjero.

Resultados:

La empresa conoce y utiliza los instrumentos de fomento a la innovación que el sector público pone a su disposición.

Durante los últimos años, ha introducido nuevos productos y reconoce el impacto favorable que ello ha tenido en términos de competitividad, rentabilidad y participación en el mercado.

La innovación se orienta al marketing, a la comercialización, y a la innovación de productos, ya sea por desarrollos en la enología, o en la viticultura.

Conclusiones

En la industria se detecta un fuerte interés por la innovación, incentivado por la gran competencia entre países del nuevo mundo y de aquellos de gran tradición, como Italia y España, quienes no quieren seguir perdiendo mercados. También se explica por las mayores exigencias de los consumidores y de las cadenas de supermercado, canal de distribución muy relevante para la industria chilena. La mayoría de las empresas desea exportar un vino diferenciado, lo que es consistente con la importancia que a nivel estratégico se percibe por la innovación.

Las entrevistas entregaron información que permitió correlacionar en forma significativa y consistente la importancia otorgada a la estrategia de innovación, con otros cinco focos seleccionados de indagación: el proceso de innovación, el estado de alerta, las condiciones de entorno y los recursos.

Es decir, como el modelo de análisis lo presuponía, se constata que mientras más clara es la estrategia, existe mayor alerta sobre los avances tecnológicos a nivel global, se toman más en cuenta las políticas públicas, se aprovechan los incentivos y finalmente, se otorgan más recursos para la innovación.

La articulación con las asociaciones gremiales es considerada importante por la mayoría de las empresas. Sin embargo, entre las medianas y pequeñas surgieron ciertas expresiones de insatisfacción referidas a problemas de comunicación y efectividad en sus políticas, sobre todo respecto del apoyo en el posicionamiento internacional. Hasta la creación de los Consorcios Tecnológicos las empresas no relacionaban la asociación gremial como un vínculo relevante para la innovación.

La relación con la academia, las universidades, centros tecnológicos nacionales e internacionales es muy débil

La falta de desarrollo interno en materia de gestión y prácticas de innovación, dificulta la articulación con el sistema nacional de innovación.

En efecto, algunas empresas señalan haber participado esporádicamente en proyectos FDI, Fontec o FONDEF, sin embargo, esta participación no ha sido relevante en el proceso de innovación ni en los resultados de la empresa, lo que se traduce en desconfianza hacia la academia.

Esta situación acarrea una escasez de demanda por investigaciones útiles, cuyos productos finalmente se concreten en valor para el mercado, por lo que la investigación universitaria termina concentrada en ciencia básica o en temas de poco interés real para la industria. Este círculo se cierra con la adquisición de tecnología y de conocimiento en el extranjero.

Exceptuando a las grandes empresas, se observa que aún hace falta una mayor masa crítica de recursos humanos y financieros para encarar un área de investigación y desarrollo. La asociación entre empresas es fundamental para resolver este obstáculo, pero la desconfianza entre éstas les impide la búsqueda común de respuestas a los desafíos del mercado, aún en temas de carácter precompetitivo.

Respecto de la articulación con organismos de fomento de la innovación, ésta es muy baja. A pesar de ello, CORFO es reconocido como actor importante, principalmente en su programa de impulso a la producción limpia.

El punto más débil en todas las entrevistas, es el de gestión del proceso de innovación. Esto es, de la aplicación sistemática de prácticas que permitan optimizar los recursos disponibles para hacer de la innovación un proceso dinámico y eficiente.

Lo anterior nos está señalando que la innovación en la industria del vino no puede ser impulsada meramente a través de fondos de financiamiento. Se requiere de políticas de carácter más integral, que incorporen la asistencia en gestión de la innovación y de una infraestructura que proporcione a las empresas pequeñas y medianas, asesoría y consultoría desde el proceso de producción hasta la comercialización en el mercado internacional

La mejor forma de resolver este problema es que la asociación gremial, apoyada por la política pública, desarrolle programas orientados a fortalecer la capacidad de gestión. Esta labor puede ser hoy liderada por los Consorcios Tecnológicos.

La falta de articulación, asociación y colaboración entre empresarios sigue siendo un obstáculo para la innovación. El marketing genérico, la penetración en redes de distribución y la inversión en investigación precompetitiva, representan tareas donde el riesgo es alto y la posibilidad de apropiación baja, por lo que sería natural que existiera colaboración entre las empresas.

Finalmente este análisis muestra que en la actualidad, la industria del vino en Chile se enfrenta a un gran desafío. Superada la etapa fácil de exportación, hoy tiene que mostrar que sabe adaptarse a condiciones mucho más exigentes.

La implementación de una estrategia de innovación se enfrenta con un problema fundamental que es la falta de colaboración en competencia.

Según diferentes actores de la industria, ello requiere mejorar la imagen del producto y priorizar la calidad por sobre la venta de volumen. Así mismo, para lograr un mayor liderazgo deberá también transformar una actitud reactiva, por una proactiva, es decir, que se antepone a los ciclos y los remonta con la innovación.

Hasta ahora los esfuerzos de investigación y desarrollo realizados fueron puntuales y más bien dispersos, sin un programa de mediano plazo que los oriente. Sus resultados no se difunden a la mayoría de las empresas, desperdiándose recursos por falta de planeación, organización y articulación. En este sentido, los Consorcios Tecnológicos recientemente creados significan un importante avance, abriéndoles la oferta a los investigadores nacionales y a redes de centros internacionales de investigación.

Cabe señalar por último, que muchos de los problemas mencionados, pueden ser hoy encarados por VINNOVA, el consorcio de la industria del vino ya constituido.

Al igual que Wines of Chile, que se creó para la promoción del marketing genérico de la industria, uniendo los esfuerzos de todas las empresas, VINNOVA es el Consorcio tecnológico, pionero en el país en impulsar la investigación científica y la innovación de una industria.