

Austeridad, trabajo de los canales de comercialización y adecuado manejo de las finanzas, son a juicio de los especialistas las claves para que las viñas salgan airosoas de la crisis.

ALFREDO BATES E.





SON POCAS las oportunidades de poder observar o de experimentar en carne propia los cambios estructurales que de tanto en tanto se producen en algún ámbito del acontecer global. Esa suerte de tsunamis que cambian drásticamente un panorama geopolítico, político a secas o económico. Algo así como la caída del muro de Berlín hace casi dos décadas. Pues bien, en estas últimas semanas algo de eso ha estado ocurriendo.

Mucho se habla de la recesión que se viene en Estados Unidos y en buena parte del resto del mundo desarrollado. De cómo afectará a Chile. Se ve en las noticias y se lee en los diarios que quebró tal o cual banco, de que en Norteamérica se produjo un desastre inmobiliario, igual que en España. Y ocurre que la consecuencia de todo ello es el término de una forma de hacer negocios. El fin de la banca de inversiones. Se acabó Lehman Brothers, a Bearn Stearns lo compró JP Morgan y a Merrill Lynch el Bank of America, por mencionar sólo algunas de las piezas que se movieron en un reacomodo monumental.

Otra consecuencia es el freno de la economía mundial. En todas partes la gente va a consumir menos. Cómo y cuánto va a afectar eso a la industria del vino es una de las tantas cuestiones sobre

USEFUL HINTS TO DODGE THE FINANCIAL STORM

Self-discipline, work on sales channels and wise financial management are, to experts' best knowledge, the keys for wineries to successfully overcome the crisis.

NOT VERY OFTEN one can watch and at the same time experience those structural changes that from time to time occur around the world. We're talking here about that sort of tsunamis that dramatically change the geopolitical, political or economic arena. Some would compare them to the fall of the Berlin Wall nearly two decades ago. Well then, a similar kind of turmoil has been brewing over the past couple of weeks.

Much is being said about the recession that is about to strike the U.S. and a sound portion of the developed world, and how that will affect Chile. You can hear or read on the news that this or that bank went bankrupt, that a housing catastrophe took place somewhere in North America or Spain. Interestingly, all that results from how business is done. The end of investment banking. Lehman Brothers filed for bankruptcy, Bearn Stearns was purchased by JP Morgan and Merrill Lynch was sold to Bank of America. These are just a few players in what can be called a monumental restructuring.

Another consequence is the downturn of global economy. People everywhere are going to spend less. What kind of a toll is that factor going to take of the wine industry is one of the critical questions yet to be answered. Only time will tell. Yet, the inescapable question is: Are Chilean wineries –particularly small and medium size ones- well prepared to face the downturn? And at the same time, do they count on sufficiently sound structures to sustain likely credit, hence financing, restrictions?

"In Chile, the slowdown is going to be a major one. The growth projection for 2009 was revised downward from 4% to roughly 2%, with product drops in major markets and very modest growth rates in emerging ones," warns economist and vintner Mario Corbo.

Hoy las viñas tienen que estar más cerca que nunca de sus importadores y distribuidores

las que no existe certeza en este momento. El tiempo lo dirá. Pero la pregunta inevitable es: ¿están las viñas chilenas –sobre todo las pequeñas y medianas– en un buen pie para resistir el frenazo que se viene? Y sobre la marcha, ¿cuentan con estructuras lo suficientemente sólidas para soportar eventuales restricciones al crédito y, por lo tanto, al financiamiento?

“La desaceleración en Chile va a ser importante. Se bajó de una proyección de crecimiento para el año 2009 de 4% a más o menos 2%, con caídas en el Producto de los principales mercados y crecimientos reducidos en los emergentes”, adelanta el economista, pero también viticultor, Mario Corbo.

EL FACTOR DÓLAR

Una mirada sobre las actuales complejidades del negocio muestra que las viñas, en general, se encuentran en un proceso de modernización tecnológica y profesional, proceso que conlleva altos niveles de inversión y deriva en volatilidades importantes en sus márgenes. En palabras fáciles, mucho gasto que reduce las ganancias. En el mismo sentido, enfrentan un costo de la uva y el vino a granel muy variable, y a su vez deben lidiar con precios en los mercados de exportación muy difíciles de modificar.

“Lamentablemente, se generó la percepción de que el vino chileno es el best buy, por lo que salir a vender vinos de calidad a precios por sobre los US\$ 12 o US\$ 15 es complicado”, expresa el consultor de bancos y empresas José Miguel Cruz. “La buena noticia es el tipo de cambio que ha dado un respiro a las finanzas de las viñas”, agrega a modo de consuelo.

Es que la situación económica global ha causado una revalorización del dólar que hoy tiene al billete verde muy por sobre los 600 pesos, una situación soñada por todas las empresas exportadoras chilenas hace unas pocas semanas apenas. “Lo que es claro es que al menos los valores actuales del dólar les permite (a las viñas) una mayor holgura en sus operaciones”, señala el investigador de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile Daniel Espinoza González.

De todas formas, las empresas no deben construir su negocio en torno a un alto valor de la divisa. En estas circunstancias su foco continuará siendo ganar en competitividad, mejorando, por ejemplo, su logística, ya que “un factor clave para sus clientes (que son distribuidores en distintas partes del mundo, y no las personas naturales) es su

THE DOLLAR FACTOR

An overview of the current complexities of this business shows that wineries, in general, are undergoing technological and professional upgrading, a process that involves high levels of investment and results in major volatility of their margins. Simply put, lots of money going out that cuts profit. Moreover, they deal with highly variable grapes and bulk wine costs and, at the same time, they have to fight hard-to-change prices in export markets.

“Unfortunately, the perception that Chilean wine is the best buy consolidated in the market, so, selling high-quality wines at prices anywhere above USD 12 or USD 15 is very hard,” consultant José Miguel Cruz explains. “The good news is that the exchange rate has given wineries’ financial departments a break,” he adds encouragingly.

World economy has caused the US dollar to be revaluated above CLP 600, a true dream that local exporters didn’t even dare to have a few weeks ago. “What is undeniable is that the current US dollar exchange rate at least allows wineries some room to operate,” explains Industrial Engineering researcher from Universidad de Chile, Daniel Espinoza González.

In any case, companies should not build their business based on a high exchange rate. Under the current scenario, their focus will continue to be excelling in competitiveness, improving, for instance, their logistics since “a key factor for their customers (distributors operating around the world rather than individuals) is turnaround time,” Espinoza says. In other words, wineries need to be closer to their importers and distributors than they have ever been.

Assistant professor of the School of Agricultural Economy of Universidad Católica, André Beaujanot, believes that wineries need to rely on more efficient exporting and sales processes in the local market. “There are many wineries that can’t simply afford export personnel,” he says.

tiempo de respuesta”, dice Espinoza. En otras palabras, las viñas deben estar más cerca que nunca de sus importadores y distribuidores.

El profesor auxiliar del Departamento de Economía Agraria de la Universidad Católica André Beaujanot acota sobre el mismo tema que deben hacer más eficientes tanto sus procesos de exportación, como la comercialización en el mercado doméstico. “Hay muchas bodegas que simplemente no pueden financiar su personal de exportación”, dice.

Otra buena noticia apunta a que las viñas que han pasado su etapa de profesionalización y han logrado penetrar los mercados internacionales de manera más estable “están en mejores condiciones para enfrentar las restricciones crediticias”, afirma Cruz.

Corbo es relativamente optimista respecto al daño que la convulsión global puede causarle al sector. Asevera que el vino es uno de los bienes menos afectados en las desaceleraciones. “Los más afectados son los bienes durables –casas, autos, equipamiento industrial–, y las viñas que estén bien preparadas van a sobrevivir”, señala.

En su opinión, las bodegas que tengan una estructura de crédito no ajustada a sus flujos y una porción excesiva de endeudamiento de corto plazo “van a verse en dificultades”. Lo mismo es válido –continúa– para las viñas que recién están partiendo y tienen grandes costos fijos. Pero no es el fin del mundo, agrega, porque a menos que se tenga esa estructura financiera inadecuada y los niveles excesivos de deuda de corto plazo, las empresas del sector que están sanas se verán

Other good news report that those wineries that have successfully completed their professionalization stage and managed to penetrate international markets in a more stable manner “are better prepared to face credit restrictions,” Cruz affirms.

Corbo is relatively optimistic concerning the toll the global turmoil can take of the wine sector. He assures that wine is one of the goods that suffer the least in economic downturns. “The most widely affected ones are capital goods –houses, cars, industrial equipment– and the wineries that are well prepared will make it,” he sentences.

In his opinion, the wineries relying on a credit structure inconsistent with their cash flow and a sizable portion of short-term indebtedness “will go through a rough patch.” The same is true–he adds– for wineries that are just starting and face high fixed costs. But, this is not the end of the world, he adds, because unless you count on a poor financial structure and very high levels of short-term debts, healthy companies in the wine industry will benefit from a higher exchange rate and price depreciation will also help them because, for example, labor costs will drop.

Nosotros ayudamos a los clientes a calentar, enfriar, separar y transportar productos tales como aceite, agua, químicos, fármacos, bebidas, alimentos y vinos.

Nuestra misión es optimizar su rendimiento y rentabilidad, una y otra vez.



www.alfalaval.com

San Sebastián 2839 - Of 401

Las Condes

Tel: 353 0300

Fax: 231 1906

chile.informacion@alfalaval.com



ALFA LAVAL LLEVA SU VINO A NIVEL INTERNACIONAL



Es posible que se agudice el proceso de fusiones y adquisiciones iniciado en los últimos años

beneficiadas con un tipo de cambio más alto y la depreciación del precio les ayudará dado que, por ejemplo, el costo de la mano de obra descenderá.

Otro factor a tomar en cuenta es el desahogo –salvavidas quizás– en que se traducirá el conjunto de medidas que el Gobierno anunció hace algunas semanas para mejorar la liquidez y financiamiento de las pequeñas y medianas empresas, luego que la banca comenzara a poner restricciones para el otorgamiento de créditos. Las líneas de créditos respaldadas por Corfo y canalizadas por los bancos comerciales (banca de segundo piso), y la ampliación a US\$ 700 millones de los recursos del BancoEstado destinados a financiar proyectos de inversión y capital de trabajo de las pymes, significarán un impulso muy necesario en este complejo escenario.

ALGUNAS RECETAS

¿Cómo capear el temporal? Todo depende de la situación en que se encuentra cada empresa. Aquellas viñas que estaban en una etapa de renovación de sus inversiones, por ejemplo, probablemente estarán postergándolas, tratando de obtener patrimonio, o eventualmente buscando nuevos socios que aporten capital. Por lo mismo, es posible que se agudice el proceso de fusiones y adquisiciones que ya se hizo presente en los últimos años.

“Los requerimientos de capital de trabajo son muy importantes también en esta industria, aunque en mi opinión, dadas las condiciones de venta del vino en el exterior, no debiéramos observar una desaceleración demasiado importante en los volúmenes de venta”, sentencia Cruz.

Como entre las viñas medianas y pequeñas predominan las empresas familiares, la receta debiese incluir un proceso de profesionalización de las plantas gerenciales y continuar con procesos de inversión tecnológica, cuidando de evitar los gastos que no sean estrictamente necesarios en estos momentos de incertidumbre.

“Los activos de las bodegas deben ser ciento por ciento productivos. El negocio no resiste inversiones en activos no productivos”, enfatiza Beaujanot.

¿Qué podría ser improductivo y contraproducente en estos instantes? Por ejemplo, las bodegas de lujo, la tecnología sobredimensionada y los sistemas de plantación del viñedo mal diseñados son, a juicio de estos expertos, decisiones que podrían ir en contra de la rentabilidad de la empresa. En síntesis, las inversiones debiesen estar motivadas

Another factor that needs to be taken into consideration is the assistance the sector will have from the set of measures the Government announced a few weeks ago to improve liquidity and financing of small and medium size companies when the banking sector started to apply restrictions to loans. Credit facilities supported by Corfo and channeled through commercial banks (second-tier banking) and increased resources made available to BancoEstado by USD 700 million to finance investment projects and working capital for SMEs, will provide a much needed boost in this complex situation.

SOME USEFUL TIPS

How can we dodge the bad weather? It all depends on every company's standing. Those wineries that were renewing their investments, for example, will probably put them off and try to find new partners who can contribute with fresh capital. Then again, the process of mergers and acquisitions we already saw in the past few years, is likely to grow stronger.

“Working capital requirements are also critical in this industry, although, it is my impression that given wine sales in markets overseas, we shouldn't see any substantial slowdown in sales volumes,” Cruz concludes.

Since SMEs in the wine industry mostly consist of family operations, the formula should involve professionalization of the top management and ongoing investment in technology, always keeping a close eye on expenses that are not strictly necessary during these times of uncertainty.

“Winery assets must be 100% productive. This business can't cope with investment in nonproductive assets,” Beaujanot stresses.

What could be nonproductive and ill-advised at this particular time? For starters, luxury wineries, oversized technology and poorly designed plantation systems are, to these experts' best knowledge, decisions that might have an impact on profitability. In conclusion, investments need to be driven by the industry's expected profitability.

Mario Corbo brings up a simple recipe, although one

por la rentabilidad esperada de la industria.

Mario Corbo aporta una receta simple, aunque a veces a los dueños de las bodegas les cueste asumirla: "Tienen que reducir el retiro patronal", dice.

En el área de la comercialización, los especialistas recomiendan desarrollar sistemas de venta conjunto. Esto significa que los costos asociados a esta actividad, para los mercados de exportación y el nacional, pueden ser compartidos entre distintas viñas. Una fórmula posible es que las bodegas que están en distintas regiones vitivinícolas y posean una cartera diversificada de vinos, se asocien con viñas de mayor tamaño, con canales de distribución ya establecidos, para generar un mejor portafolio de productos para el cliente. Al mismo tiempo, las viñas pequeñas se beneficiarán con un menor gasto en el esfuerzo de venta. Beaujanot asegura que la clave está en que los productos de una y otra compañía sean distintivos. "Este modelo no funciona si un Cabernet sauvignon del Limarí es idéntico a otro de Colchagua", dice.

Asimismo, es un buen momento para tratar de superar ciertas distorsiones que, según Cruz, se observan en los mercados de corretaje de vino, y potenciar la bolsa agrícola como una manera de administrar mejor los riesgos del precio de la uva y el vino a granel. Un punto a tener presente, pues por algo se dice que las crisis generan oportunidades. ▼

winery owners have a hard time to cope with: "They need to cut owners' withdrawals of cash," he states.

Concerning sales, experts recommend developing joint sales structures. This means that the costs associated to this activity, for both the export and local markets, may be shared by several wineries. A potential course of action is that wineries located in various wine regions and having a diversified portfolio partner with larger wineries that own consolidated distribution channels to generate an improved portfolio of products for their customers. At the same time, smaller wineries will benefit from lower expenses in their sales efforts. Beaujanot assures that the key lies on having each winery showcase its own distinctive products. "This model will not work if a Cabernet Sauvignon from the Limarí Valley is pretty identical to one from Colchagua," he affirms.

This is also a good moment to try to correct some distortions that, according to Cruz, are observed in wine brokerage markets, and to boost the agricultural exchange in order to better manage grape and bulk wine price risks. Food for thought. After all, crises are said to create opportunities. ▼

CHANCHITOS BLANCOS... NUNCA FUE TAN FACIL ELIMINARLOS



Insecticida que asegura un control superior de chanchito blanco en cada rincón de sus viñas, logrando una cosecha de gran calidad. Favorable perfil ambiental y seguro para el hombre.

Etiqueta Verde