

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**VINOS CHILENOS EN CHINA: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE
UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA NUEVA REALIDAD DEL MERCADO.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

CLAUDIO GOLPPI PINOCHET

PROFESOR GUÍA: ESTEBAN SALGADO VALENZUELA

PROFESOR CORREFERENTE: JAVIER SCAVIA DAL POZZO

SANTIAGO DE CHILE, 13 DE AGOSTO, 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): Memoria o trabajo de título; Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Vinos chilenos en China: Análisis estratégico y propuesta de un modelo de negocio para la nueva realidad del mercado

Nombre del candidato(a): Claudio Golppi Pinochet

Carrera / Grado: Ingeniería Civil Industrial

Campus: Santiago Vitacura ; **Departamento:** Industrias

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Esteban Salgado Valenzuela, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

6 meses; 12 meses; 2 años; 3 años; 5 años; 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 01-09-2025

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 01-09-2025

; Firma:

Índice

1. Agradecimientos	5
2. Problema de investigación	6
3. Objetivos	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivos Específicos.....	7
4. Marco Teórico.....	9
4.1. Comercio internacional y exportaciones.....	9
4.1.1. Definiciones básicas	9
4.1.2. Comercio bilateral.....	10
4.1.3. Importancia de la exportación de vinos para Chile:	12
4.1.4. Factores generales que influyen en el flujo de exportación:	13
4.2. Cadena de suministro en contexto internacional	16
4.2.1. Definición y componentes principales:	16
4.2.2. Complejidad de operar a través de fronteras.....	17
4.2.3. Flujos clave de la cadena de suministros	20
4.3. Logística nacional e internacional.....	22
4.3.1. Definición y rol de la logística dentro de la cadena de suministro	22
4.3.2. Transporte marítimo internacional	24
4.3.3. Costos logísticos	26

4.3.4.	Índices de flete marítimo	28
4.4.	Contexto específico del mercado	31
4.4.1.	La industria vitivinícola en Chile.....	31
4.4.2.	El mercado de vinos en China	36
5.	Metodología.....	40
5.1.	Diseño y Enfoque de la investigación	40
5.2.	Fuentes y Estrategias de Recolección de Datos	41
5.3.	Marco de Análisis y Procedimientos de Síntesis.....	42
5.4.	Limitaciones del Estudio	44
6.	Resultados y Discusión.....	46
6.1.	Análisis del Entorno y Dinámicas Competitivas en el Mercado Chino	46
6.1.1.	Análisis de Macroentorno (PESTEL)	46
6.1.2.	Análisis de Microentorno (5 Fuerzas de Porter)	52
6.2.	Evaluación de las Estrategias de Marketing y su Vinculo con la Cadena de Suministro	54
6.2.1.	La Estrategia de “Premiumización”: Un Análisis desde el Marketing Mix (4Ps)	54
6.2.2.	La Interfaz Crítica Marketing-Logística: El Embalaje y la Integridad del Producto	56
6.2.3.	Construyendo Confianza en un Mercado Escéptico: Trazabilidad y Anti-falsificación.....	57

6.3.	Análisis Crítico de la Cadena de Suministro Físico-Logística	59
6.3.1.	Mapeo del Flujo Logístico: Puntos Críticos y Desafíos	59
6.3.2.	Desglose y Volatilidad de la Estructura de Costos Logísticos	62
6.3.3.	El Modelo de Suministro a Granel: Implicaciones del Embotellado en China	
	64	
6.4.	Síntesis y Discusión Estratégica: Hacia una Nueva Propuesta de Valor Competitiva	65
6.5.	Propuesta de Modelo de Negocio: Canvas Estratégico	68
6.5.1.	Segmentos de Clientes	68
6.5.2.	Propuesta de Valor	70
6.5.3.	Socios Clave	71
6.5.4.	Actividades Clave	72
6.5.5.	Relaciones con Clientes	73
6.5.6.	Recursos Clave.....	73
6.5.7.	Canales.....	74
6.5.8.	Estructura de Costos	74
6.5.9.	Fuentes de Ingresos	75
7.	Conclusiones y Recomendaciones.....	77
8.	Referencias	85

1. Agradecimientos

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a las personas que fueron un pilar fundamental durante la realización de esta tesis.

En primer lugar, agradezco sinceramente a mi profesor guía, Esteban Salgado. Su orientación profesional, su paciencia y su disposición para guiarme en cada etapa de esta investigación fueron cruciales para el desarrollo y la culminación de esta tesis.

A mi familia, que es el pilar de todo lo que hago. A mi mamá y a mi papá, gracias por su amor incondicional, su apoyo constante y los sacrificios que hicieron para que yo pudiera llegar hasta aquí. Por enseñarme el valor del esfuerzo y por creer siempre en mí. Este logro es tan suyo como mío.

A mis amigos de la universidad, Valentina, José Tomás y Catalina B. Gracias por las largas jornadas de estudio, los cafés, las risas y el apoyo mutuo que hicieron de estos años una experiencia inolvidable. El camino fue mucho más fácil y entretenido gracias a su compañía.

A mis amigos que me acompañan desde el colegio, Alonso, Bryan y Catalina A. Gracias por su amistad inalterable a lo largo de los años, por mantenerme con los pies en la tierra y por los necesarios momentos de distracción que me ayudaron a recargar energías.

A todos ellos, gracias.

2. Problema de investigación

La problemática central radica en la preocupante disminución de la participación de mercado de los vinos chilenos en China, evidenciada en las cifras de 2023-2024. A pesar de una posición históricamente sólida, apalancada por acuerdos como el TLC, existen nuevas barreras y desafíos logísticos, arancelarios y de mercado que están revirtiendo esta tendencia.

La hipótesis subyacente es que las estrategias actuales de las viñas chilenas carecen de una integración sinérgica entre las decisiones de *marketing* y la optimización de la cadena de suministro físico-logística. Entender cómo esta desconexión impacta el posicionamiento y la rentabilidad es el primer paso crucial. Sin embargo, un mero diagnóstico es insuficiente. Para recuperar la competitividad, es imperativo no solo analizar las fallas, sino también estructurar un modelo de acción que ofrezca una solución tangible.

Este estudio, por lo tanto, no solo proporcionará una visión integral para identificar deficiencias y oportunidades, sino que culminará en la propuesta de un modelo de negocio estratégico. Dicho modelo, basado en la metodología *Canvas*, ofrecerá una herramienta aplicable y estructurada para que las viñas chilenas puedan redefinir y optimizar sus estrategias de internacionalización, integrando de manera efectiva el *marketing* y la logística para asegurar su crecimiento sostenible en un entorno global volátil y altamente competitivo. Es por todo lo anterior que la presente investigación se justifica, ante la creciente relevancia del mercado chino como destino para los vinos chilenos y la complejidad de su cadena de suministro internacional.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar integralmente el proceso de exportación de vinos chilenos a China para identificar los factores críticos que afectan su competitividad y, a partir de dicho diagnóstico, diseñar y proponer un modelo de negocio estratégico que, basado en la optimización de la cadena de suministro y el *marketing mix*, fortalezca el posicionamiento y la rentabilidad de las viñas chilenas en ese mercado.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar y analizar los elementos del macro y microentorno que impactan la cadena de suministro de vinos chilenos hacia China, incluyendo el marco del Tratado de Libre Comercio, las características de la demanda china, los canales de distribución y las barreras de entrada (arancelarias, no arancelarias y logísticas).
- Evaluar las estrategias de *marketing mix* (producto, precio, plaza y promoción) implementadas por las viñas chilenas y su interrelación con las decisiones logísticas y de la cadena de suministro para acceder y competir en el mercado chino.

- Describir y analizar los componentes críticos de la cadena de suministro físico-logística para la exportación de vinos chilenos a China, incluyendo el transporte interno en Chile, procesos portuarios, transporte marítimo internacional (considerando cadena de frío si aplica a ciertos vinos), y la logística de última milla en China, evaluando sus principales desafíos y costos asociados.
- Elaborar una propuesta de modelo de negocio, utilizando el lienzo *Canvas*, que optimice la estrategia de internacionalización para una viña chilena tipo en el mercado chino, integrando los hallazgos clave del análisis de mercado, la cadena de suministro y las estrategias de *marketing*.

4. Marco Teórico

4.1. Comercio internacional y exportaciones

4.1.1. Definiciones básicas

El comercio exterior se define como el intercambio de bienes o servicios entre al menos dos países diferentes. Dentro de este ámbito, las importaciones corresponden a los bienes y servicios que un país adquiere de otras naciones, mientras que las exportaciones son aquellos bienes y servicios que un país vende a mercados extranjeros (Servicio Nacional de Información de Comercio Exterior, 2022). La balanza comercial, por su parte, representa la diferencia entre las exportaciones y las importaciones de un país (Financial Crime Academy, 2025). Los artículos comúnmente comercializados abarcan desde bienes de consumo como televisores y ropa, hasta bienes de capital como maquinaria, materias primas, alimentos y servicios como viajes o pagos de patentes extranjeras.

Estas definiciones fundamentales establecen el léxico y el marco conceptual para comprender las dinámicas económicas relacionadas a la exportación de vinos chilenos a China. La interconexión sistémica de la economía global es evidente, ya que las economías nacionales no operan de forma aislada, sino que están profundamente entrelazadas. Cualquier cambio significativo en la demanda o las políticas de un país, como China, tiene un impacto directo y sistémico en sus socios comerciales, como Chile. Esto implica que la disminución de la participación de mercado de los vinos chilenos en China no puede analizarse como un evento aislado, sino como una manifestación de complejas interacciones económicas

globales, donde las decisiones en un mercado influyen directamente en la rentabilidad y el posicionamiento de un sector exportador en otro.

Asimismo, la balanza comercial, más allá de ser una simple diferencia contable, es un indicador vital de la salud económica y la competitividad de un país. Un superávit comercial sostenido en sectores clave, como el vitivinícola, contribuye a la fortaleza económica nacional. La problemática central de la tesis, centrada en la disminución de las exportaciones chilenas a China, impacta directamente la balanza comercial de Chile y, por ende, su capacidad de crecimiento sostenible en este sector.

4.1.2. Comercio bilateral

La relación comercial entre Chile y China ha alcanzado un hito significativo, consolidando a China como el principal socio comercial de Chile durante las últimas dos décadas. Esta alianza estratégica se ha visto fuertemente impulsada por el Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado en 2005 y puesto en marcha desde octubre de 2006. Este acuerdo fue pionero, marcando la primera incursión bilateral del gigante asiático en América Latina.

El TLC estableció una desgravación arancelaria sustancial, beneficiando al 92% de las exportaciones chilenas y al 50% de las chinas (Witker, 2025). Para el vino chileno, este acuerdo fue particularmente ventajoso, ya que se tradujo en un arancel del 0%, lo que redujo significativamente el costo del producto para el consumidor final chino. Este beneficio arancelario fue fundamental para impulsar las exportaciones chilenas, incluyendo no solo vinos, sino también cerezas y salmón, y ha fomentado inversiones estratégicas en Chile. En

2023, más de 1.000 empresas chilenas exportaron al mercado chino, y Chile ha logrado diversificar sus exportaciones, destinando más del 36% del total a Asia (Chile Global, 2025).

Si bien el TLC otorgó a Chile una ventaja arancelaria significativa, la disminución de la participación de mercado de los vinos chilenos, sugiere que esta ventaja ya no es suficiente para mantener la competitividad. La imposición de aranceles antidumping a Australia en 2021 (Ministerio de relaciones exteriores, 2023) benefició temporalmente a Chile, permitiéndole ganar cuota de mercado, pero el levantamiento de estos aranceles en marzo de 2024 (Interesse, 2024) reintroduce a un competidor formidable. Esto transforma la ventaja arancelaria chilena de un factor de diferenciación clave a una condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito sostenido. Un factor de diferenciación otorga una ventaja comparativa que permite ganar mercado activamente, tal como sucedió cuando Australia enfrentaba aranceles punitivos. En cambio, con el reingreso de este competidor en igualdad de condiciones, el beneficio arancelario chileno deja de ser exclusivo y se convierte en una condición necesaria simplemente para mantener una base de competitividad en precios frente a su principal rival del hemisferio sur. Por lo tanto, la industria vitivinícola chilena debe investigar cómo construir ventajas competitivas más allá del arancel cero, enfocándose en la diferenciación de producto, el marketing de valor agregado y la eficiencia de la cadena de suministro para sostener su posición frente a una competencia renovada.

Finalmente, es crucial entender que la relación Chile-China trasciende lo meramente transaccional. El TLC ha evolucionado para convertirse en un acuerdo estratégico que posiciona a Chile no solo como un socio comercial, sino como un punto de entrada y una plataforma de cooperación para China en América Latina (Marca Chile, 2025); (Witker, 2025). Esta profundidad en la alianza implica un compromiso mutuo que va más allá de las fluctuaciones de mercado. Por ello, a pesar de la reciente caída en las exportaciones de vino, la solidez de esta relación bilateral podría ofrecer vías para la recuperación a través de iniciativas conjuntas o apoyo gubernamental. La resiliencia de esta alianza estratégica emerge, entonces, como un factor clave para el crecimiento sostenible del sector vitivinícola chileno en China.

4.1.3. Importancia de la exportación de vinos para Chile:

La industria vitivinícola chilena constituye un pilar económico fundamental para el país, contribuyendo con el 0,5% del Producto Interno Bruto (PIB) y generando más de 100.000 empleos directos (Viña Santa Rita, 2023). Históricamente, las exportaciones de vino han ocupado un lugar destacado en la canasta exportadora chilena. En 2024, Chile exportó un total de 777 millones de litros de vino. De ese volumen, el 11,72% tuvo como destino China, consolidándose como el segundo principal país importador de vino chileno (ODEPA, 2024).

La significativa contribución del sector vitivinícola al PIB y al empleo en Chile subraya la dependencia del país de sus exportaciones (Viña Santa Rita, 2023). Esta dependencia, sin embargo, expone la economía a las fluctuaciones de la demanda en mercados clave como

China y a las condiciones económicas globales. La reciente caída en las exportaciones de vino a China es un claro ejemplo de esta vulnerabilidad.

De acuerdo con Reinecke y Torres (2023), si bien Chile ha logrado un volumen considerable de exportaciones, el precio unitario de su vino ha tendido a estar por debajo del promedio global. El objetivo de la industria es avanzar hacia vinos de mayor valor agregado, lo que se refleja en la importancia de los vinos de alta gama para la imagen y la sostenibilidad a largo plazo del sector. Esto sugiere que la importancia del sector no solo radica en el volumen exportado, sino en la capacidad de generar mayor rentabilidad por unidad.

4.1.4. Factores generales que influyen en el flujo de exportación:

Diversos factores macroeconómicos y políticos configuran el entorno de las exportaciones de vino chileno al mercado chino. Estos elementos van desde el marco regulatorio, como los aranceles y las barreras no arancelarias, hasta las condiciones de la economía global y las presiones competitivas del propio sector vitivinícola. El análisis de estas variables es fundamental para entender tanto el éxito histórico de Chile en este mercado como los desafíos que enfrenta en la actualidad.

En cuanto a los aranceles, China ha reducido significativamente sus tarifas al vino importado, pasando de un promedio del 63% a un 14% desde su ingreso a la OMC en 2001 (Ministerio de relaciones exteriores, 2023). Países con Tratados de Libre Comercio (TLC) como Chile y Nueva Zelanda se benefician de un arancel del 0%, lo que reduce el costo para el consumidor final. Esta ventaja arancelaria permitió a Chile expandir rápidamente su

presencia en el mercado, convirtiéndose para 2021 en el segundo proveedor de vino a China por valor, con un 19,6% de participación, superando a Italia (9%) y quedando únicamente por detrás de Francia (44%) (Ministerio de relaciones exteriores, 2023); (Asia Wine News, 2022).

Las políticas comerciales y barreras no arancelarias también juegan un papel crucial. En marzo de 2021, China impuso aranceles *antidumping* (entre 116,2% y 218,4% por 5 años) al vino australiano debido a subsidios domésticos (Ministerio de relaciones exteriores, 2023). Esta medida provocó una drástica caída de la participación australiana en el mercado chino (del 39,1% en 2020 al 3% en 2021), beneficiando directamente a Francia (44%) y a Chile (19,6%) (Ministerio de relaciones exteriores, 2023). Sin embargo, tal como lo anticipaba Interesse (2024), el levantamiento de estos aranceles a Australia el 29 de marzo de 2024 ha revitalizado el mercado, reintroduciendo una fuerte competencia. La volatilidad de las políticas comerciales demuestra que estas son dinámicas y pueden reconfigurar drásticamente el panorama competitivo en poco tiempo. La ventaja que Chile obtuvo por la salida de Australia fue coyuntural y no estructural, lo que explica la vulnerabilidad ante su reingreso.

Las condiciones económicas globales también han impactado el flujo de exportación. Las importaciones de vino en China cayeron un 29,8% en 2020 y continuaron disminuyendo en 2021. Las restricciones por la política de "cero-COVID" en ciudades clave como Shanghái y Pekín provocaron una caída del 15,4% en las importaciones entre enero y julio de 2022. (Ministerio de relaciones exteriores, 2023) A nivel mundial, el consumo de vino ha disminuido desde 2018 (Interesse, 2024), con factores como la legalización del cannabis

influyendo en esta tendencia (Velázquez, 2025). A pesar de estos desafíos, se proyecta que la economía china crezca en un 4,5% en 2025 (World Bank Group, 2025), con iniciativas para estimular el gasto del consumidor.

Finalmente, el contexto vitivinícola global se caracteriza por una serie de presiones estructurales que erosionan la rentabilidad. La competencia se ha intensificado notablemente, no solo entre los productores tradicionales del Viejo Mundo, sino también con la consolidación de actores del Nuevo Mundo. A esto se suman los márgenes estrechos entre producción y consumo, que generan frecuentes excedentes y presionan los precios a la baja, una realidad que se refleja en que el precio unitario del vino chileno ha tendido a estar por debajo del promedio global (Reinecke & Torres, 2023).

Esta situación alimenta el riesgo de saturación del mercado, un fenómeno agravado por la tendencia a la baja en el consumo global de vino desde 2018 (Interesse, 2024). Adicionalmente, las barreras de entrada a nivel de producción son relativamente bajas, permitiendo el ingreso constante de nuevos actores. Por último, la industria enfrenta una fuerte presión de productos sustitutos, como la cerveza y, especialmente, los espirituosos, una tendencia muy marcada en mercados clave como el chino (Interesse, 2024).

4.2. Cadena de suministro en contexto internacional

4.2.1. Definición y componentes principales:

La cadena de suministro internacional se define como el conjunto de procesos que facilitan la producción y distribución de bienes y servicios a través de fronteras internacionales. La gestión de esta cadena abarca varios componentes principales interconectados:

- **Planificación:** Implica prever la demanda, organizar la producción y gestionar los niveles de inventario para asegurar que los productos adecuados estén disponibles para satisfacer la demanda del cliente. También incluye el establecimiento de una estrategia general de gestión de la cadena de suministro y la adaptación a las nuevas necesidades de los productos.
- **Abastecimiento:** Consiste en identificar y colaborar con proveedores, negociar contratos y gestionar las relaciones para garantizar un suministro fiable de materias primas y componentes. Incluye la realización de pedidos, la recepción, la gestión del inventario y la autorización de pagos a los proveedores.
- **Fabricación:** Abarca la organización de las operaciones necesarias para procesar las materias primas, diseñar y producir el producto, y gestionar el control de calidad.

- Entrega: Involucra el transporte y la distribución de productos terminados para satisfacer las necesidades del cliente, incluyendo la gestión de centros de distribución, almacenamiento, cumplimiento de pedidos y logística.
- Devoluciones: Implica la creación de una red o proceso para retirar productos defectuosos, excedentes o al final de su ciclo de vida, gestionando la logística inversa y la satisfacción del cliente.

Esta sección proporciona la base teórica para comprender la estructura y el funcionamiento de la cadena de suministro en el contexto de las exportaciones de vino, un elemento central de la problemática de la tesis. Una cadena de suministro optimizada no solo reduce costos, sino que también mejora la calidad del servicio, la velocidad de comercialización y la capacidad de respuesta al mercado. Para el vino chileno, la optimización de la cadena de suministro desde el viñedo hasta la última milla en China es un factor crítico para su posicionamiento, es decir, el tramo final del proceso de entrega que lleva el producto desde el centro de distribución hasta el consumidor final.

4.2.2. Complejidad de operar a través de fronteras

La logística internacional presenta características distintivas que la diferencian notablemente de la logística a nivel nacional, añadiendo capas de complejidad a las operaciones transfronterizas. Estas características incluyen:

- **Fronteras y Barreras Comerciales:** El cruce de fronteras internacionales exige el cumplimiento de regulaciones aduaneras, requisitos de importación y exportación, y la gestión de posibles barreras comerciales como aranceles y cuotas.
- **Distancias y Modos de Transporte:** Implica el transporte de mercancías a distancias significativamente mayores, lo que obliga a las empresas a recurrir a diversos modos de transporte, como aviones, trenes, barcos y camiones.
- **Complejidad Aduanera y Documental:** Las regulaciones aduaneras y la documentación asociada pueden ser complejas y variadas, incluyendo declaraciones de aduana, facturas comerciales o certificados de origen, los cuales son específicos para cada país y pueden variar sustancialmente.
- **Legislación y Normativas:** Se debe cumplir con leyes y regulaciones comerciales de distintos países, que pueden diferir considerablemente en aspectos como impuestos, aduanas, seguridad y medio ambiente.
- **Gestión de Idiomas y Culturas:** Es común trabajar con socios comerciales de múltiples países, lo que requiere tener en cuenta consideraciones lingüísticas y culturales, así como habilidades de comunicación y negociación intercultural.

- **Gestión de Riesgos:** El transporte de mercancías a otros países o continentes conlleva riesgos adicionales, como daños en tránsito, pérdida de carga, fluctuaciones en los tipos de cambio y modificaciones en las regulaciones aduaneras, lo que a menudo requiere una gestión de seguros más compleja.

Cada una de estas características distintivas representa un potencial punto de falla que puede generar retrasos, costos adicionales o incluso la pérdida del producto. La suma de estas complejidades aumenta exponencialmente el riesgo en comparación con la logística nacional. Para el vino, un producto sensible a las condiciones de transporte, estos riesgos son aún mayores. Por lo tanto, se enfatiza la necesidad de que los exportadores de vino chileno desarrollen cadenas de suministro robustas y resilientes, con planes de contingencia, seguros adecuados y una selección rigurosa de socios logísticos capaces de manejar la complejidad y mitigar los riesgos inherentes al transporte internacional de productos sensibles.

La gestión de idiomas y culturas no es solo una barrera, sino una oportunidad para la diferenciación. En un mercado como China, donde el "*guanxi*" (relaciones) es crucial (Interesse, 2024), una comprensión profunda de las normas culturales y de negocio puede facilitar las operaciones aduaneras, mejorar las relaciones con distribuidores y fortalecer la lealtad del cliente. Esto se convierte en una ventaja competitiva no arancelaria. La investigación podría explorar cómo las viñas chilenas pueden invertir en inteligencia cultural y en la construcción de relaciones sólidas en China para superar las barreras operativas y documentales, transformando la complejidad en una ventaja estratégica.

4.2.3. Flujos clave de la cadena de suministros

La cadena de suministro se compone de diversos tipos de flujos logísticos que, aunque distintos, son interdependientes y requieren una gestión integrada para lograr los objetivos de exportación (Nomadia, 2023). Estos flujos incluyen:

- **Flujo de Entrada (o de Suministro):** Abarca todas las actividades relacionadas con la recepción de materias primas, componentes o productos terminados. Una gestión efectiva de este flujo garantiza un suministro constante y optimiza los costos asociados.
- **Flujo de Salida (o de Distribución):** Cubre el trayecto de los productos desde el sitio de producción hasta el cliente final, incluyendo la distribución, el embalaje y el envío. Su objetivo es asegurar una entrega puntual y en buen estado.
- **Flujo de Información:** Es la comunicación de datos relevantes en cada etapa del proceso logístico. Es fundamental para la precisión y rapidez, y se apoya en tecnologías avanzadas como sistemas ERP y plataformas de seguimiento en tiempo real.
- **Flujo Financiero:** Se refiere a las transacciones monetarias asociadas a los movimientos de productos, incluyendo los costos de compra, almacenamiento, transporte e impuestos. Una gestión cuidadosa de este flujo permite controlar los

gastos, identificar oportunidades de ahorro y optimizar la rentabilidad general de las operaciones.

- Flujo de Retorno (o Logística Inversa): Trata el movimiento de productos desde el consumidor hacia el punto de origen, como productos defectuosos, excedentes o para reciclaje. Un enfoque proactivo en su gestión contribuye a fortalecer la satisfacción del cliente y a minimizar las pérdidas.

Una gestión eficiente de estos flujos logísticos conlleva múltiples beneficios, como el aumento de la productividad, la mejora en la gestión de inventarios, la optimización de la información, la reducción de costos, una mayor competitividad empresarial y la fidelización del cliente.

Mientras que los flujos físicos (entrada, salida, retorno) son tangibles, el flujo de información es el "sistema nervioso" de la cadena de suministro. La precisión y la velocidad de la información son críticas para la previsión de la demanda, la gestión de inventarios y la capacidad de respuesta ante interrupciones. La falta de visibilidad en tiempo real puede llevar a errores, *sobrestock* o roturas de *stock*.

El flujo financiero no es solo un registro de gastos, sino una palanca estratégica para la rentabilidad. En un contexto de fluctuaciones significativas en los costos logísticos y tipos de cambio, la optimización de los costos de transporte, aduanas y seguros, junto con una gestión eficiente del capital, es vital para mantener los márgenes de beneficio.

4.3. Logística nacional e internacional

4.3.1. Definición y rol de la logística dentro de la cadena de suministro

La logística, como parte integral de la cadena de suministro, se encarga de la planificación, gestión y control del almacenamiento de bienes, los servicios necesarios y el flujo de información generada, desde el punto de origen del producto hasta el punto de consumo, con el objetivo de cubrir la demanda de los clientes. Su rol principal es garantizar el flujo eficiente de mercancías en todo el mundo.

Es fundamental diferenciar entre la logística nacional y la internacional debido a sus características inherentes:

- **Logística Nacional:** Se lleva a cabo dentro de un mismo país, implicando barreras mínimas o inexistentes, distancias más cortas con predominio del transporte terrestre, documentación y trámites aduaneros simplificados, aplicación de una única legislación nacional, y una comunicación facilitada por el idioma y la cultura compartidos. Los riesgos suelen limitarse a las condiciones internas del país (Mecalux, 2023).
- **Logística Internacional:** Conlleva el cruce de fronteras internacionales, lo que exige el cumplimiento de regulaciones aduaneras, requisitos de importación y exportación, y la gestión de posibles barreras comerciales como aranceles y cuotas. Implica el transporte de mercancías a distancias mucho mayores,

recurriendo a diversos modos de transporte (aviones, trenes, barcos, camiones). La complejidad aduanera y documental es elevada, con regulaciones y trámites específicos para cada país. Se deben cumplir leyes y normativas comerciales de distintas naciones. La gestión de idiomas y culturas es crucial, requiriendo habilidades de comunicación y negociación intercultural. Los riesgos son más elevados (daños en tránsito, pérdida de carga, fluctuaciones en tipos de cambio, modificaciones en regulaciones aduaneras) y requieren una gestión de seguros más compleja (Mecalux, 2023).

Las funciones de la logística en empresas industriales abarcan el aprovisionamiento de materias primas, la producción, la distribución comercial y los servicios postventa. Los objetivos clave de una buena planificación logística incluyen adquirir materiales en las condiciones más adecuadas, reducir los costos de transporte y manipulación, optimizar la gestión de inventarios y minimizar el número de revisiones de existencias.

La logística internacional no es simplemente un costo operativo, sino un diferenciador estratégico (Mecalux, 2023). La capacidad de una empresa para gestionar eficazmente las complejidades transfronterizas (aduanas, distancias, regulaciones, culturas) puede traducirse en entregas más rápidas, menor daño al producto, mayor satisfacción del cliente y, en última instancia, una mayor participación de mercado. Para el vino chileno, la excelencia logística asegura que el producto llegue en óptimas condiciones, manteniendo su valor y reputación. Por lo tanto, la inversión en capacidades logísticas avanzadas y el desarrollo de relaciones sólidas con operadores logísticos especializados son cruciales para que las viñas chilenas

mantengan y aumenten su competitividad en el exigente mercado chino, más allá de la calidad del producto en sí.

Las características distintivas de la logística internacional, como las barreras comerciales y la legislación diversa (Mecalux, 2023), demuestran que la eficiencia logística está intrínsecamente ligada al entorno regulatorio. Aunque el TLC Chile-China elimina aranceles, las barreras no arancelarias y las complejidades aduaneras siguen siendo desafíos logísticos significativos.

4.3.2. Transporte marítimo internacional

El transporte marítimo es el modo dominante y más rentable para el comercio internacional de grandes volúmenes de mercancías. Para el vino, este modo de transporte presenta consideraciones específicas cruciales para preservar su calidad.

La cadena de frío es fundamental para el vino, especialmente para mantener su sabor, longevidad y consistencia. Esto requiere el uso de contenedores refrigerados, conocidos como "*reefer*", que deben mantener una temperatura constante entre 10°C y 14°C (E-containers, 2022). La exposición a los rayos solares puede alterar negativamente el producto. Para el vino, especialmente los segmentos de mayor valor, el transporte marítimo no es solo una cuestión de movimiento físico, sino de preservación de la calidad. Una falla en la cadena de frío puede degradar el producto, resultando en pérdidas financieras y un daño irreparable a la marca. Esto es particularmente crítico para las viñas chilenas que buscan posicionarse en el segmento premium del mercado chino. Por lo tanto, la inversión en tecnología de

contenedores refrigerados y el monitoreo de la cadena de frío es una estrategia esencial para mantener la integridad del producto y justificar precios más altos en China, lo que a su vez impacta la rentabilidad y el posicionamiento.

En cuanto a los formatos de embalaje, si bien las botellas de vidrio son clásicas y elegantes, también incrementan los costos logísticos debido a su peso. Alternativas como los *flexitanks* son soluciones eficientes y seguras para transportar grandes cantidades de vino a granel o mosto, reduciendo costos y asegurando la calidad del producto. Otros formatos, como el *Bag-in-Box* o las latas de aluminio, ofrecen un menor impacto ambiental y beneficios de costo (Grupo Cabeza, 2024). La elección del formato de embalaje es una decisión estratégica de costo-beneficio. Implica un equilibrio entre la percepción de la marca (elegancia de la botella), los costos logísticos (peso del vidrio) y la sostenibilidad (impacto ambiental de alternativas). Los vinos a granel transportados en *flexitanks* pueden reducir costos, pero a menudo se asocian con un menor valor percibido. Las viñas chilenas deben realizar un análisis estratégico riguroso sobre el formato de embalaje más adecuado para cada segmento del mercado chino, considerando no solo los costos logísticos directos, sino también el impacto en la imagen de marca, la rentabilidad y la capacidad de satisfacer las demandas de los consumidores chinos por valor y calidad.

El transporte marítimo internacional también enfrenta desafíos y problemas comunes que pueden afectar la eficiencia y los costos. Las inspecciones y el despacho aduanero pueden causar retrasos y costos si la información es inexacta o la documentación incompleta. Las retenciones y exámenes generan cargos y tasas adicionales. La ausencia del *Bill of Lading* original, un documento indispensable, provoca demoras. Problemas como la carga dañada o

con sobrepeso son comunes y requieren una revisión previa al envío y un conocimiento preciso de los límites de peso (E-containers, 2022). Además, las crisis geopolíticas, como los ataques en el Mar Rojo, han provocado desvíos de rutas, incrementando los tiempos de tránsito (hasta 15 días) y afectando la capacidad y las tarifas (Corp Import & Export SAS, 2025). La crisis del Mar Rojo es un ejemplo contundente de cómo eventos geopolíticos impredecibles pueden generar interrupciones masivas en el transporte marítimo, resultando en aumentos drásticos de fletes, congestión portuaria y retrasos. Estos son factores externos que escapan al control directo de los exportadores.

4.3.3. Costos logísticos

Los costos logísticos son un componente crítico que impacta directamente la rentabilidad de las exportaciones de vino chileno a China. El costo total de envío se compone de varios elementos:

- **Costo de Flete:** Para contenedores completos (FCL), un contenedor de 20 pies oscila entre USD\$2.850 y USD\$4.550, y uno de 40 pies entre USD\$3.650 y USD\$4.850. Para cargas parciales (LCL), el costo promedio es de USD\$300 por metro cúbico. El flete aéreo, una opción más rápida pero considerablemente más costosa, se sitúa entre USD\$5 y USD\$12 por kilogramo (Basenton, 2025).
- **Aranceles Aduaneros:** Generalmente añaden entre un 5% y un 10% al costo total, variando según la clasificación del producto (Sino Shipping, 2025). Sin embargo,

es crucial recordar que el vino chileno se beneficia de un arancel del 0% en China gracias al TLC.

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Para las exportaciones desde Chile a China, el IVA aplicable para productos manufacturados, incluido el vino, es del 13% (Wang O. , 2024). Es importante tener en cuenta que este IVA chino se calcula sobre el valor CIF del producto, sumado a otros impuestos como el impuesto al consumo, que para el vino suele ser del 10% (Wang O. , 2024).
- **Seguros:** Típicamente representan entre el 0,3% y el 0,5% del valor del envío (Sino Shipping, 2025).
- **Tarifas de Manejo:** Costos asociados con la carga, descarga y manipulación de mercancías (Sino Shipping, 2025).
- **Cargos Adicionales:** Incluyen tarifas de procesamiento aduanero, corretaje e inspección, que suelen añadir entre US\$100 y US\$500 (Sino Shipping, 2025).

A pesar de la ventaja arancelaria del 0% para el vino chileno en China, el costo total de exportación sigue siendo significativamente influenciado por numerosos factores logísticos: flete, seguros, manejo y cargos adicionales (Sino Shipping, 2025). Esto significa que un arancel cero no se traduce en un costo logístico cero, y estos otros componentes pueden debilitar la competitividad de precios.

El impacto del aumento de costos es una preocupación creciente para las gerencias y puede complicar la planificación empresarial. Sectores como el agrícola ya están sintiendo el impacto de estos incrementos. El aumento significativo de los costos de flete marítimo impacta directamente los márgenes de beneficio de los exportadores. Para productos como el vino, especialmente los de menor valor por volumen, un incremento en el flete puede hacer que la exportación sea menos rentable o incluso inviable, obligando a reevaluar la estrategia de precios o el enfoque en segmentos de mayor valor.

4.3.4. Índices de flete marítimo

Los índices de flete marítimo son indicadores que reflejan el costo del transporte de mercancías por mar. Para la exportación de vinos, que se transportan en contenedores, los índices más relevantes son los de carga contenerizada:

- *Shanghai Containerized Freight Index (SCFI)*: Recopila datos de 15 rutas de transporte de contenedores.
- *Freightos Baltic Index (FBX)*: Ofrece información global sobre precios de fletes.
- *World Container Index (WCI)*: Rastrea tarifas de contenedores en rutas clave.

El costo del flete no es solo una tarifa base, sino que incluye varios recargos:

- Recargo por Combustible (BAF): Compensa las fluctuaciones en el precio del combustible.
- Gastos de Terminal (THC): Tasas por el manejo de la carga en los puertos.
- Recargos por Congestión Portuaria: Se aplican por demoras en puertos saturados.
- Recargos por Temporada Alta: Las tarifas aumentan en períodos de alta demanda.

Para el vino, que generalmente se transporta en contenedores estándar o refrigerados (si requiere control de temperatura), la elección entre un contenedor completo (FCL) o compartido (LCL) también influye en el costo y el tiempo de tránsito.

La volatilidad de los precios del flete marítimo es influenciada por factores económicos, operativos y geopolíticos como:

- Oferta y Demanda Global: Las navieras ajustan la capacidad (ej. "salidas en blanco") para equilibrar el mercado, lo que puede afectar la disponibilidad de espacio y contenedores.
- Precio del Combustible: Las fluctuaciones en el precio del petróleo impactan directamente las tarifas.

- **Disrupciones en Canales Estratégicos:** Problemas en canales como el de Panamá (por sequía) o el Mar Rojo (por tensiones geopolíticas) causan desvíos, aumentando distancias, tiempos y costos, y afectando la disponibilidad de contenedores a nivel global.
- **Congestión Portuaria:** La saturación en puertos clave genera retrasos y aumenta los costos logísticos.

La ruta transpacífica (China-América) es una de las más transitadas y de mayor volumen a nivel mundial. Aunque el trabajo se centra en la exportación de vinos de Chile a China, es crucial entender que las dinámicas de esta ruta principal tienen un "efecto cascada" en el mercado global de fletes:

- **Reasignación de Capacidad:** Las navieras, al ser actores globales, reasignan sus buques y contenedores hacia las rutas más rentables o con mayor demanda (como China-América). Esto puede reducir la disponibilidad de espacio y contenedores en rutas secundarias como Chile-China, incluso si la demanda local es baja.
- **Escasez de Contenedores:** Los retrasos y desvíos en las rutas principales prolongan el tiempo que los contenedores están en tránsito, lo que puede generar una escasez global de equipos, afectando la disponibilidad para las exportaciones chilenas.

Para la ruta Chile-China, las tarifas de flete marítimo registraron una variación interanual del 15% en junio de 2024 (Frutas de Chile, 2024). Para el año 2025, se anticipa que el transporte marítimo en la región enfrentará un panorama desafiante, con tarifas que podrían seguir un patrón de “altas al inicio y bajas al final del año” (MasContainer, 2025), una tendencia que ya se ha observado con un descenso en los precios de los fletes de contenedores en varias rutas principales en abril de 2025, Desde Shanghái a Los Ángeles, el coste medio cayó un 1%, situándose en 2.590 dólares, mientras que entre Shanghái y Nueva York la reducción fue del 3%, alcanzando los 3.500 dólares (Infomarción Logística, 2025).

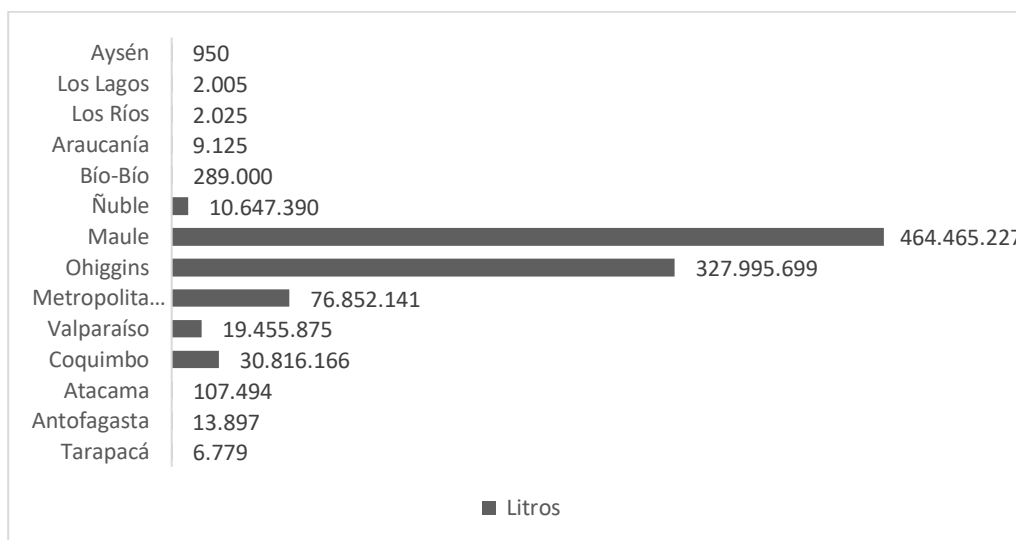
Los tiempos de tránsito marítimo para las exportaciones de Chile a China varían generalmente entre 20 y 45 días, dependiendo de la ruta específica y el tipo de servicio. Los principales puertos chilenos para este comercio incluyen San Antonio y Valparaíso.

4.4. Contexto específico del mercado

4.4.1. La industria vitivinícola en Chile

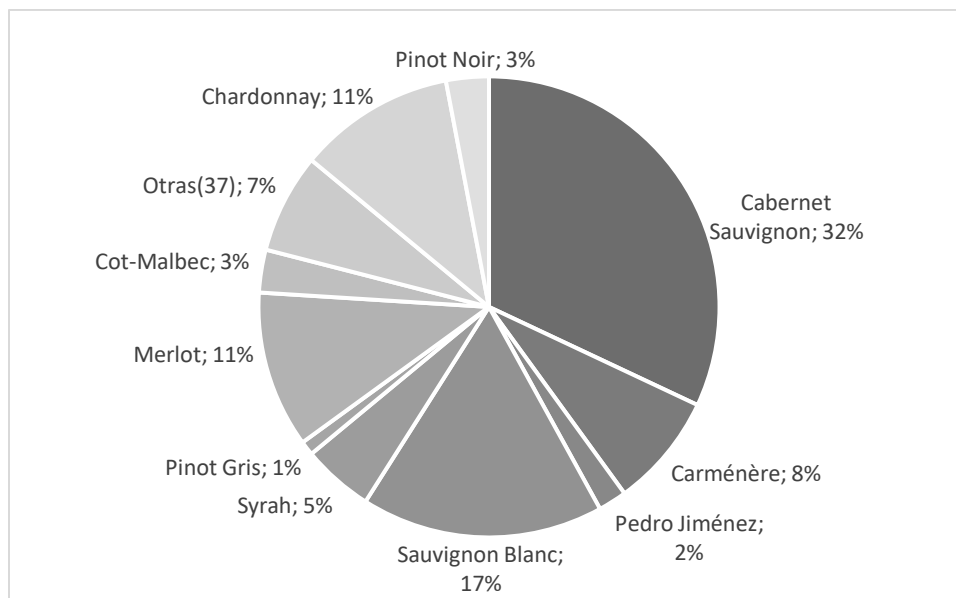
La industria vitivinícola chilena es un sector económico de gran relevancia, aportando el 0,5% al Producto Interno Bruto (PIB) y generando más de 100.000 empleos directos (Viña Santa Rita, 2024). En 2024, la industria contaba con 800 bodegas activas y 11.697 productores (Viña Santa Rita, 2024). La estructura de la industria se caracteriza por una mezcla de grandes empresas integradas que gestionan todo el proceso, desde el cultivo de la uva hasta la comercialización, y pequeños productores que venden su uva a estas empresas.

La producción se concentra fuertemente en las Regiones del Maule y Libertador Bernardo O'Higgins, seguidas por la Región Metropolitana (Servicio agrícola y ganadero, 2024).



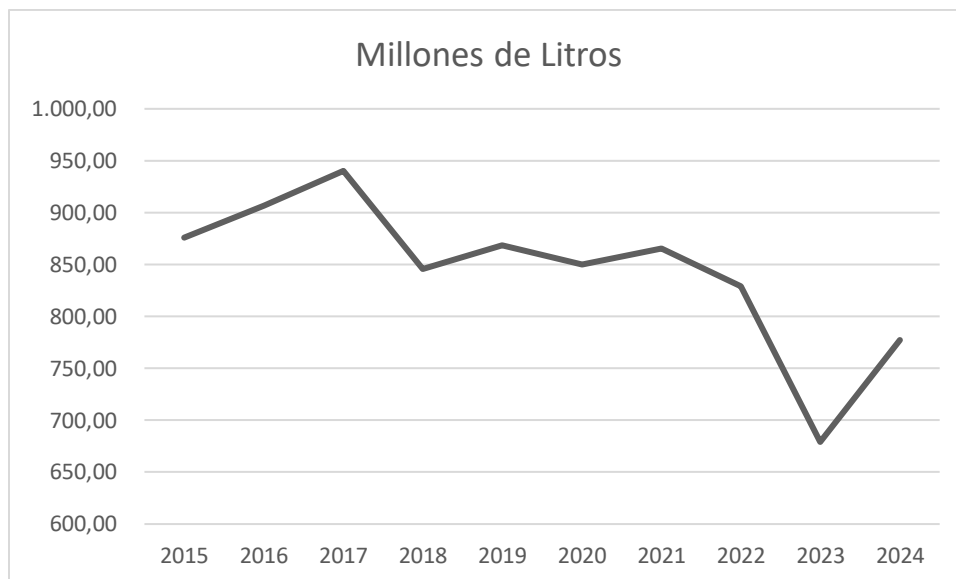
Grafica 1: Litros de vino producidos por región. Extraída de Servicio agrícola y ganadero, 2024.

La mayor proporción de cepajes tintos corresponde a *Cabernet Sauvignon* (32%) (Servicio agrícola y ganadero, 2024).



Grafica 2: Porcentaje de la producción del vino según el cepaje. Extraída de Servicio agrícola y ganadero, 2024.

La industria chilena ha tenido una marcada orientación exportadora. Los principales destinos de las exportaciones de vino chileno en 2024 fueron Reino Unido, China, Estados Unidos y Brasil (Viña Santa Rita, 2024). Históricamente, Chile se posicionó en el mercado internacional con vinos de muy buena calidad y valor competitivo. Sin embargo, si bien ha habido un auge en el volumen de las exportaciones, este ha sido acompañado por una baja en el precio promedio en comparación con el promedio global (Reinecke & Torres, 2023). El objetivo actual de la industria es avanzar hacia la premiumización y el posicionamiento en el segmento de vinos de mayor valor agregado (Reinecke & Torres, 2023).

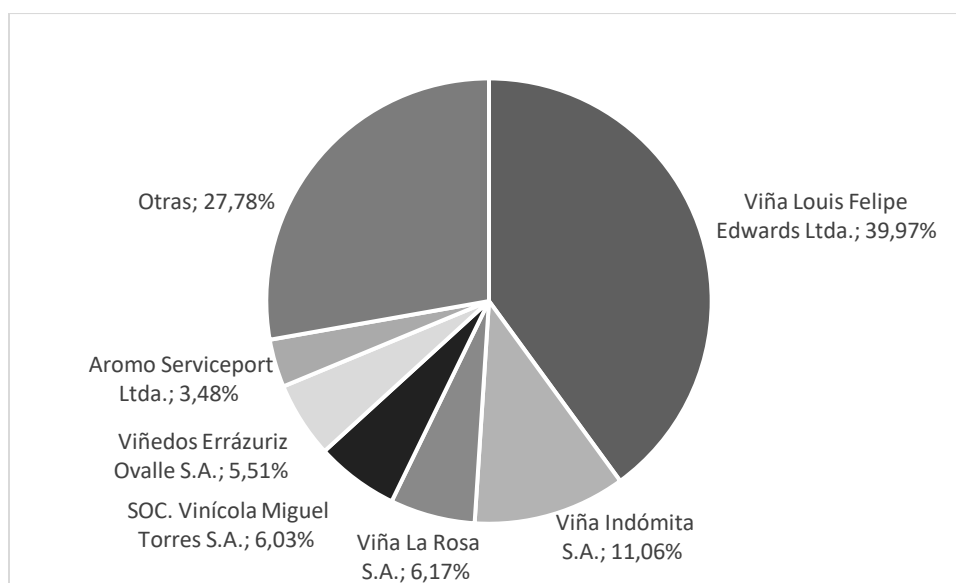


Grafica 3: Millones de litros exportados por año. Extraído de ODEPA, 2024.

Las tendencias recientes en producción y exportación muestran un panorama desafiante, pero con signos de recuperación. En 2023, las exportaciones de vino embotellado chileno alcanzaron su nivel más bajo en casi dos décadas, con una caída del 18% en volumen respecto a 2022 (ODEPA, 2024). Esta disminución se atribuye a factores como la acumulación de stocks en la cadena de distribución, la contracción de la demanda global, economías desaceleradas, alza de tasas de interés e inflación.

No obstante, 2024 fue un año de recuperación. Las exportaciones totales de vino (incluyendo embotellado y a granel) alcanzaron los 777 millones de litros, generando US\$1.598 millones, lo que representa un crecimiento del 14% en volumen respecto al año anterior (ODEPA, 2024).

En 2024, Chile consolidó su 4º lugar como exportador mundial de vino, con un 5,08% de *market share* en valor y un 8,42% en volumen (Vinos de Chile, 2024). Brasil se consolidó como el principal destino de las exportaciones de vino embotellado chileno en 2024, superando a China tanto en volumen como en valor (Vinos de Chile, 2024). Viña Louis Felipe Edwards Ltda. lidera el ranking de exportadores, seguida por Viña Indómita S.A. y Viña La Rosa S.A (Datasur, 2025).



Grafica 4: Porcentaje de participación de cada viña en la producción de vino. Extraída de Datasur, 2025

El caso de Viña Concha y Toro, que ha logrado expandir su mercado a través de la digitalización y ha recibido importantes reconocimientos en 2024, ejemplifica las estrategias que las viñas líderes están implementando para navegar el complejo escenario actual. En síntesis, la industria vitivinícola chilena se presenta como un pilar de la economía nacional con una marcada vocación exportadora. Si bien su posición como cuarto exportador mundial

está consolidada (Vinos de Chile, 2024), el sector enfrenta el desafío estructural de evolucionar desde su histórico posicionamiento basado en el volumen y el valor competitivo hacia un modelo de "premiumización" que asegure su rentabilidad a largo plazo (Reinecke & Torres, 2023). Este objetivo estratégico es especialmente relevante al abordar mercados tan exigentes como el de China.

4.4.2. El mercado de vinos en China

El mercado de vinos en China presenta dinámicas complejas y cambiantes, cruciales para entender la posición de los vinos chilenos.

El perfil del consumidor de vino en China está dominado por el vino tinto, que representa casi el 95% del consumo total, siendo el *Cabernet Sauvignon* el favorito. Esta preferencia se atribuye a sus percibidos beneficios para la salud y su profundo significado cultural. A pesar del dominio del tinto, existe un interés creciente en diversas variedades de vino, y los consumidores valoran la autenticidad y la artesanía (Interesse, 2024). La conciencia sanitaria ha aumentado, especialmente después de la pandemia, lo que impulsa la popularidad de vinos ecológicos, saludables, de bajo contenido alcohólico y sin alcohol, una tendencia particularmente fuerte entre las mujeres. Los consumidores chinos también muestran un creciente apetito por productos únicos y novedosos, incluyendo vinos elaborados con variedades de uva especializadas y técnicas de vinificación innovadoras. Con el resurgimiento del entusiasmo por los viajes, el enoturismo y las experiencias culinarias combinadas con viajes están ganando popularidad (Interesse, 2024).

Los canales de distribución de vino en China han experimentado un auge significativo del comercio electrónico, convirtiéndose en el principal canal de distribución en la era post COVID-19. El mercado chino de comercio electrónico de vino es el más grande y de más rápido crecimiento del mundo en ventas de alcohol en línea, proyectándose un crecimiento del 6% anual de 2022 a 2027. Plataformas como Tmall y JD.com dominan el mercado, aunque el auge de plataformas especializadas como Douyin y sitios de comercio social como Pinduoduo están introduciendo nuevas dinámicas. El vino lidera el crecimiento entre las bebidas alcohólicas vendidas en línea. Muchos competidores están adoptando un enfoque híbrido, combinando estrategias de venta al por menor en línea y fuera de línea, y ofreciendo programas educativos y catas de vino para fomentar la lealtad del cliente y construir "guanxi" (relaciones) (Interesse, 2024).

Las tendencias de consumo de vino en China muestran desafíos significativos. El consumo de vino ha estado cayendo desde 2018, con una pérdida media de 2 millones de hectolitros anuales (Interesse, 2024). Los últimos años, China ha experimentado un descenso en el consumo de vino en comparación a periodos anteriores. En 2024, el consumo se desplomó un 19.3% respecto al año 2023, llegando a 5.5 mhl (International Organisation of Vine and Wine, 2024). A pesar de estos descensos, China sigue siendo el noveno país consumidor de vino del mundo. Una tendencia notable es el cambio hacia las bebidas espirituosas; en 2023, el valor de las importaciones de brandy superó el total de todas las importaciones de vino desde 2018 (Interesse, 2024).

A pesar de la contracción del consumo, el volumen de importación de vino en China terminó una caída de seis años en 2024, alcanzando 2,8 mhl (un aumento del 13,7% respecto

a 2023), con un valor de 1,475 mil millones de euros (un aumento del 37,6% respecto a 2023). El vino embotellado representó el 90% del valor de importación y aumentó un 43,8% desde 2023 (International Organisation of Vine and Wine, 2024). Después de casi seis años de ajustes, el mercado muestra los primeros signos de estabilización, con los consumidores chinos priorizando cada vez más el valor y la calidad. Un factor clave para una posible revitalización es el levantamiento de los aranceles a la importación de vino australiano el 29 de marzo de 2024 (Interesse, 2024).

La posición de los vinos chilenos en el mercado chino ha sido notable, aunque ha experimentado cambios recientes. En 2021, Chile se consolidó como el segundo mayor proveedor de vino a China en términos de valor, con un 19,6% de participación, beneficiándose de la imposición de aranceles antidumping al vino australiano (Ministerio de relaciones exteriores, 2023).

Para 2024, China se mantiene como el segundo destino más grande por volumen para las exportaciones de vino chileno, pero cayó al cuarto lugar en términos de valor.

País	Volumen 2023	Volumen 2024	% Variación
Reino Unido	94.471.959	110.980.416	17,5%
China	109.180.910	91.064.880	-16,6%
Estados Unidos	76.598.585	86.701.889	13,2%
Brasil	54.040.326	73.797.741	36,6%
Japón	60.447.520	63.054.480	4,3%

Tabla 1: Volumen de exportaciones totales de vino por país de destino en 2024.

Extraída de ODEPA 2024.

País	Valor 2023	Valor 2024	% Variación
Brasil	174.666.446	202.714.723	16,1%
Reino Unido	167.822.913	197.087.780	17,4%
Estados Unidos	152.898.396	160.276.271	4,8%
China	203.642.334	158.246.939	-22,3%
Japón	129.958.755	136.505.079	5,0%

Tabla 2: Valor de exportaciones totales de vino por país de destino en 2024. Extraída de ODEPA 2024.

La disminución anual para las exportaciones a China fue del -16,6% en volumen y -22,3% en valor. Este panorama indica que Brasil se consolidó como el principal destino para las exportaciones de vino chileno en 2024, superando a China en este indicador.

5. Metodología

5.1. Diseño y Enfoque de la investigación

Para analizar de manera integral y profunda el fenómeno de la exportación de vinos chilenos al mercado chino, se ha optado por un diseño de investigación cualitativo, configurado como un estudio de caso. Este diseño es particularmente adecuado para explorar fenómenos complejos y contemporáneos dentro de su contexto real, permitiendo una comprensión integral de las múltiples variables económicas, logísticas, comerciales y culturales que interactúan en la cadena de valor internacional. El caso de estudio se centra en el sistema de "exportación de vinos chilenos al mercado chino", analizando sus componentes, actores y dinámicas.

El enfoque de la investigación es descriptivo-analítico. Es descriptivo en tanto busca caracterizar con detalle los elementos del macro y microentorno, las estrategias de marketing implementadas por las viñas chilenas y los componentes críticos de la cadena de suministro, respondiendo así a los tres primeros objetivos específicos planteados. A su vez, el enfoque es analítico porque trasciende la mera descripción para interpretar las relaciones causales entre las variables identificadas. Se busca analizar cómo factores como la eliminación de aranceles a competidores, la volatilidad de los costos logísticos y la evolución del consumidor chino impactan la participación de mercado y la rentabilidad de las viñas chilenas, permitiendo así dar respuesta al objetivo general de la tesis.

5.2. Fuentes y Estrategias de Recolección de Datos

La presente investigación se fundamenta exclusivamente en el análisis de fuentes de datos secundarias, provenientes de la revisión bibliográfica y el marco teórico de este estudio. Esta estrategia permite obtener una visión tanto general como específica del sector vitivinícola y su inserción en el mercado chino, aprovechando datos e informes de alta fiabilidad sin incurrir en los recursos que demandaría la recolección de datos primarios.

Las fuentes de información han sido sistematizadas y categorizadas de la siguiente manera para su análisis:

- Informes de la Industria y Asociaciones Gremiales: Documentos emitidos por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), Vinos de Chile y el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG). Estas fuentes proveen datos cuantitativos clave sobre volúmenes de producción, cifras de exportación por destino y variedad, cuotas de mercado y estructura de la industria nacional.
- Datos de Agencias Gubernamentales y Organismos Internacionales: Reportes de ProChile, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile y la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). Estos documentos son fundamentales para contextualizar el marco regulatorio, los acuerdos comerciales como el TLC, las barreras no arancelarias y las tendencias globales de consumo y producción.

- Reportes de Consultoras y Analistas de Mercado: Datos específicos sobre costos logísticos, tendencias de consumo, análisis de la competencia y dinámicas de canales de distribución, provenientes de fuentes especializadas como Interesse, Sino Shipping, Basenton, Datasur, Freightos, entre otros. Proporcionan la base para el análisis de costos y la evaluación de estrategias de mercado.
- Artículos Académicos y Técnicos: Publicaciones que ofrecen un sustento teórico y conceptual, como los trabajos sobre cadenas de suministro y la industria vitivinícola de autores como Reinecke & Torres, que permiten enmarcar los hallazgos empíricos en modelos teóricos robustos.
- Publicaciones de Prensa Especializada: Análisis de actualidad, noticias sobre eventos de la industria, estrategias de marketing de competidores y tácticas de promoción, extraídos de medios como Vino Joy News, The Drinks Business y China Briefing. Estas fuentes ofrecen una visión dinámica y actualizada del entorno competitivo.

5.3. Marco de Análisis y Procedimientos de Síntesis

Para estructurar el análisis de la información recopilada y asegurar que los resultados respondan directamente a los objetivos de la investigación, se emplearán los siguientes marcos conceptuales, derivados del marco teórico:

- **Análisis del Entorno (Macro y Micro):** Para cumplir con el Objetivo Específico 1, se realizará un análisis estructurado que integra elementos del modelo PESTEL. Se examinarán factores Político-Legales (TLC Chile-China, barreras no arancelarias, aranceles a Australia), Económicos (volatilidad de fletes, crecimiento económico chino), Socio-Culturales (perfil del consumidor, tendencias de salud), Tecnológicos (auge del *e-commerce*) y Ambientales. Este análisis se complementará con un análisis de las 5 Fuerzas de Porter para comprender el microentorno.
- **Análisis del Marketing Mix (4Ps):** Para abordar el Objetivo Específico 2, se evaluarán las estrategias de las viñas chilenas a través de las cuatro dimensiones del *marketing mix*: Producto (premiumización, diversificación de cepas, *packaging*), Precio (estructura de costos, impacto de la logística y los impuestos), Plaza (canales de distribución online y offline) y Promoción (*marketing* digital, participación en ferias).
- **Análisis de la Cadena de Suministro:** Para responder al Objetivo Específico 3, se utilizará un enfoque de mapeo de procesos inspirado en el modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR). Se describirán los flujos de Planificación, Abastecimiento, Fabricación, Entrega y Devolución (*Plan, Source, Make, Deliver, Return*) desde el viñedo en Chile hasta el consumidor final en China, analizando los flujos críticos: físico, de información y financiero.

- **Diseño de Modelo de Negocio:** Para cumplir con el Objetivo Específico 4, se utilizará el lienzo *Business Model Canvas*. Esta herramienta permitirá sintetizar los hallazgos de los análisis previos y estructurarlos en una propuesta de valor coherente y un modelo operativo viable. El *Canvas* articula los nueve bloques fundamentales de un negocio (socios, actividades, recursos, propuesta de valor, relaciones, canales, segmentos de clientes, estructura de costos y fuentes de ingresos) para ofrecer una solución estratégica e integrada.

El procedimiento de síntesis se basa en la triangulación de datos, una técnica que consiste en contrastar y corroborar la información proveniente de múltiples fuentes para fortalecer la validez y fiabilidad de las conclusiones. Por ejemplo, la disminución de la participación de mercado de Chile, reportada por ODEPA (2024), se analizó en conjunto con las noticias sobre el reingreso de Australia al mercado chino (Interesse, 2024), el aumento de los costos de flete marítimo (Frutas de Chile, 2024) y los cambios en el perfil del consumidor chino (Interesse, 2024). Este cruce de información permitió construir una explicación multifactorial y robusta del problema de investigación.

5.4. Limitaciones del Estudio

Es fundamental reconocer las limitaciones de esta investigación para contextualizar adecuadamente sus hallazgos y conclusiones.

- **Dependencia de Datos Secundarios:** La principal limitación radica en el uso exclusivo de fuentes de datos secundarias. No obstante, este enfoque resulta

pertinente y robusto para los objetivos del estudio. Dado que la investigación busca realizar un análisis estratégico a nivel de industria y mercado, la gran cantidad de datos de alta fiabilidad, provenientes de informes gubernamentales, gremiales e internacionales, ofrece la base necesaria para construir un diagnóstico macroeconómico completo y riguroso. Este método permite identificar las tendencias estructurales del sector, lo cual es fundamental para la formulación de un modelo de negocio. El estudio no incorpora información primaria obtenida a través de entrevistas con ejecutivos de viñas, operadores logísticos, importadores o minoristas chinos, ni encuestas a consumidores. Dicha información podría haber proporcionado una perspectiva más profunda y matizada sobre las decisiones estratégicas y las percepciones de los actores clave.

- Limitación Temporal de los Datos: El entorno del comercio internacional de vinos es extremadamente dinámico. Factores como los costos de flete marítimo, las políticas comerciales y las tendencias de consumo pueden variar significativamente en cortos períodos. Aunque se ha procurado utilizar la información más actualizada disponible, la validez de ciertos análisis cuantitativos está inherentemente ligada a la fecha de publicación de las fuentes. Por lo tanto, los resultados deben interpretarse como una fotografía precisa del estado del sector en el período 2023-2025.

6. Resultados y Discusión

6.1. Análisis del Entorno y Dinámicas Competitivas en el Mercado Chino

Este apartado responde al primer objetivo específico, identificando y analizando los elementos del macro y microentorno que impactan la cadena de suministro y la competitividad del vino chileno en China.

6.1.1. Análisis de Macroentorno (PESTEL)

- Factores Político-Legales: El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Chile y China, en vigor desde 2006, ha sido históricamente el pilar de la estrategia de penetración del vino chileno en el mercado asiático. El principal beneficio, un arancel de importación del 0%, otorgó a Chile una ventaja competitiva decisiva frente a rivales como Francia o Italia, cuyos vinos estaban sujetos a aranceles significativos (Ministerio de relaciones exteriores, 2023). Esta ventaja de costos permitió a las viñas chilenas posicionarse fuertemente en segmentos de precio competitivos y ganar cuota de mercado de manera sostenida.

El impacto de esta ventaja se hizo explícito en 2021, cuando China impuso aranceles antidumping de hasta el 218,4% al vino australiano (Ministerio de relaciones exteriores, 2023). Esta medida eliminó temporalmente a uno de los principales competidores de Chile, creando un vacío de mercado que fue rápidamente capitalizado por los exportadores chilenos. Como resultado, en 2021, Chile se consolidó como el segundo mayor proveedor de vino a China en términos

de valor, alcanzando una participación de mercado del 19,6% (Ministerio de relaciones exteriores, 2023). Este episodio demostró que, en un escenario competitivo alterado, el arancel cero era un arma ofensiva de gran poder.

Sin embargo, el panorama competitivo experimentó una reconfiguración drástica en marzo de 2024 con el levantamiento de los aranceles a Australia (Interesse, 2024) Este evento no solo reintroduce a un competidor formidable, conocido por su calidad y marketing agresivo, sino que también transforma la naturaleza de la ventaja chilena. El arancel del 0% ha dejado de ser un factor de diferenciación que permite ganar mercado activamente (una ventaja ofensiva) para convertirse en una condición necesaria pero no suficiente para competir (un escudo defensivo). En el nuevo escenario, la ventaja arancelaria chilena ha sido neutralizada; ahora es simplemente el requisito mínimo para estar en igualdad de condiciones con su principal rival del hemisferio sur. La problemática actual de la tesis, la disminución de la participación de mercado chilena, se explica en parte por esta erosión de su principal ventaja histórica. La competitividad futura ya no puede depender de este pilar, sino que debe construirse sobre bases más sólidas y diferenciadas.

- Factores Económicos: Las condiciones económicas globales y locales han impactado directamente el flujo de exportación. A nivel mundial, el consumo de vino ha disminuido desde 2018 (Interesse, 2024). En China, las importaciones de vino cayeron un 29,8% en 2020 y las restricciones por la política de "cero-COVID" provocaron una caída adicional del 15,4% en las importaciones entre

enero y julio de 2022 (Ministerio de relaciones exteriores, 2023). A pesar de estos desafíos, el panorama futuro presenta oportunidades: se proyecta que la economía china crezca en un 4,5% en 2025 (World Bank Group, 2025), con iniciativas gubernamentales para estimular el gasto del consumidor. Esta recuperación económica, combinada con la estabilización del mercado del vino, podría revitalizar la demanda, aunque en un entorno más competitivo.

- Factores Socioculturales: El mercado de consumo de vino en China presenta una aparente paradoja que es crucial para entender las dinámicas actuales. Por un lado, el consumo total de vino ha mostrado una tendencia a la baja desde 2018, con una caída pronunciada del 19,3% en 2024 en comparación con el año anterior (International Organisation of Vine and Wine, 2024). Esta contracción en el volumen sugiere una saturación del mercado o una migración de consumidores hacia otras categorías de bebidas, como los espirituosos, cuyas importaciones han crecido notablemente.

Por otro lado, y en contraposición a la caída del volumen, el valor de las importaciones de vino muestra signos de fortaleza. En 2024, el valor de las importaciones de vino embotellado aumentó un 43,8% (International Organisation of Vine and Wine, 2024), indicando que los consumidores que permanecen en la categoría están dispuestos a gastar más por botella. El perfil del consumidor chino se ha sofisticado. La demanda actual se inclina hacia productos que ofrecen autenticidad, una historia de marca, y atributos de valor agregado como la sostenibilidad y la producción orgánica. Aunque el vino tinto, y en

particular el *Cabernet Sauvignon*, sigue dominando las preferencias con casi el 95% del consumo (Interesse, 2024), existe un interés creciente por la diversidad y la novedad.

Este fenómeno puede interpretarse no como un "encogimiento" del mercado, sino como una "filtración". El consumidor masivo y de bajo involucramiento, que impulsó el crecimiento en volumen durante la década de 2010, parece estar abandonando la categoría. Quien permanece es un consumidor más educado, exigente y con mayor poder adquisitivo, que busca calidad y valor por sobre el precio. Esta transición representa una amenaza para las viñas chilenas cuya estrategia se ha centrado en el volumen y la competitividad en precios. El éxito futuro en China dependerá de la capacidad de las bodegas chilenas para conectar con este nuevo perfil de consumidor premium, lo que exige una reorientación estratégica fundamental.

- Factores Tecnológicos: La estructura de distribución de vino en China ha migrado decisivamente hacia el entorno digital. El comercio electrónico (*e-commerce*) se ha consolidado como el principal canal de ventas post-pandemia, con un crecimiento proyectado del 6% anual entre 2022 y 2027 (Interesse, 2024). Plataformas gigantes como Tmall (de Alibaba) y JD.com dominan el mercado, funcionando como grandes superficies virtuales donde los consumidores pueden acceder a una amplia oferta de vinos de todo el mundo.

Sin embargo, la verdadera revolución está ocurriendo en el ámbito del *social commerce*, donde plataformas como Douyin (la versión china de TikTok) y Xiaohongshu (Little Red Book) están redefiniendo la interacción entre marcas y consumidores. En estos ecosistemas, la venta no se produce a través de una búsqueda activa del producto, sino como resultado de un proceso de descubrimiento impulsado por contenido. Los consumidores son expuestos a los vinos a través de transmisiones en vivo (livestreaming), videos cortos, y reseñas de Líderes de Opinión Clave (KOLs) y Consumidores de Opinión Clave (KOCs).

Esta dinámica disuelve la separación tradicional entre las "4Ps" del *marketing*: la Plaza (distribución) y la Promoción se fusionan en una única experiencia interactiva. El canal de venta ya no es un intermediario logístico pasivo, sino el principal escenario para la construcción de marca, la educación del consumidor y la generación de demanda. El éxito en estas plataformas no depende solo de la disponibilidad del producto, sino de la capacidad de generar contenido atractivo, culturalmente relevante y que construya confianza. Estrategias como la implementación de modelos híbridos (*online-to-offline*) y la construcción de "*guanxi*" (relaciones) a través de eventos educativos y catas virtuales son fundamentales para fomentar la lealtad (Interesse, 2024).

Competidores de Chile ya están ejecutando estrategias digitales avanzadas, como las campañas inmersivas de VSPT Wine Group en Chengdu (Wang N. , 2024) o las alianzas estratégicas de Concha y Toro con gigantes locales como Wuliangye (Feilden, 2024). Esto impone una urgencia para las viñas chilenas: deben invertir

decididamente en capacidades de marketing digital específicas para China. Esto implica ir más allá de simplemente tener una tienda en Tmall; requiere una estrategia de contenido sofisticada y continua, gestión de comunidades y colaboraciones estratégicas con influencers locales para educar al consumidor sobre la diversidad y calidad del vino chileno.

- Factores Ecológicos: La creciente conciencia medioambiental y de salud en China está emergiendo como un factor crucial en las decisiones de compra. Los consumidores, especialmente los más jóvenes y de mayores ingresos, muestran una preferencia cada vez mayor por productos con atributos de sostenibilidad y producción orgánica (Interesse, 2024). Esta tendencia no solo se alinea con una preocupación global por el bienestar, sino que también se convierte en un diferenciador de calidad y un justificativo para un precio premium.

Para las viñas chilenas, esto presenta una doble implicancia. Por un lado, es una oportunidad para capitalizar las prácticas de viticultura sostenible y las certificaciones orgánicas como parte central de su narrativa de marca. Por otro lado, impacta las decisiones logísticas, ya que formatos de embalaje con menor huella de carbono, como el *Bag-in-Box* o las botellas de vidrio más ligeras, ganan relevancia no solo por su eficiencia en costos, sino también por su atractivo ecológico. Ignorar este factor podría significar perder una conexión vital con un segmento de consumidores en crecimiento y cada vez más influyente.

6.1.2. Análisis de Microentorno (5 Fuerzas de Porter)

- Rivalidad entre Competidores Existentes (Alta): La intensidad de la competencia es alta y creciente. El mercado está fragmentado con numerosos actores internacionales (Francia, Australia, Italia, España) y una creciente producción local china. El reingreso de Australia en marzo de 2024 sin aranceles ha intensificado drásticamente la rivalidad, neutralizando la principal ventaja histórica de Chile. Además, la contracción del consumo en volumen desde 2018 obliga a los competidores a luchar más agresivamente por la cuota de mercado restante.
- Amenaza de Nuevos Competidores (Moderada): Si bien a nivel global la industria del vino puede tener bajas barreras de entrada, penetrar el mercado chino es un desafío considerable. Los nuevos actores deben realizar fuertes inversiones en marketing para construir una marca, navegar una compleja red de distribución digital y física, y cumplir con estrictas regulaciones de importación y aduanas. Sin embargo, la existencia de plataformas de *e-commerce* masivas puede facilitar el acceso a un público amplio si se cuenta con el capital necesario.
- Poder de Negociación de los Compradores (Alto): Los compradores en el mercado chino, tanto los grandes distribuidores e importadores como los consumidores finales, detentan un poder de negociación elevado. La presencia de una vasta oferta de vinos de múltiples orígenes (Francia, Australia, producción local, etc.) les otorga una amplia capacidad de elección. La sofisticación del

consumidor, que ahora busca valor, calidad y autenticidad, le permite ser más exigente. Además, los grandes canales de *e-commerce* como Tmall y JD.com actúan como compradores concentrados con un poder significativo para negociar precios y condiciones.

- **Amenaza de Productos Sustitutos (Alta):** El vino compite directamente con una amplia gama de bebidas alcohólicas. La amenaza de sustitutos es alta y se ha materializado en una tendencia clara: los consumidores chinos están migrando hacia otras categorías, especialmente los espirituosos. El hecho de que el valor de las importaciones de brandy en 2023 superara el de todas las importaciones de vino desde 2018 es una evidencia contundente de esta amenaza (Interesse, 2024). La cerveza y otros licores locales también representan sustitutos importantes.
- **Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo a Moderado):** Para las viñas chilenas, los principales proveedores son los productores de uva y los fabricantes de insumos (botellas, corchos, etc.). En Chile, existen 11.697 productores de uva para 800 bodegas, lo que indica una alta fragmentación de los proveedores de materia prima y, por ende, un bajo poder de negociación frente a las grandes viñas (Viña Santa Rita, 2024). Si bien la calidad de la uva de ciertos terroirs, zonas vitivinícolas con condiciones únicas de suelo, clima y topografía que influyen en el carácter del vino, puede otorgar más poder a algunos productores, en general la balanza se inclina hacia las bodegas.

6.2. Evaluación de las Estrategias de Marketing y su Vinculo con la Cadena de Suministro

Este apartado evalúa las estrategias de marketing de las viñas chilenas y su interrelación con las decisiones logísticas, en respuesta al segundo objetivo específico.

6.2.1. La Estrategia de “Premiumización”: Un Análisis desde el Marketing Mix (4Ps)

La industria vitivinícola chilena ha declarado como objetivo estratégico avanzar hacia la "premiumización", es decir, el posicionamiento en segmentos de mayor valor agregado para mejorar la rentabilidad y la imagen del país. Esta estrategia se alinea directamente con la evolución del consumidor chino, que demanda productos de mayor calidad y con una narrativa sólida. Sin embargo, su implementación efectiva requiere una coherencia absoluta a través de las cuatro variables del *marketing mix*.

- **Producto:** El esfuerzo se centra en promover vinos ícono y de alta gama, como lo demuestran las estrategias de viñas líderes como Montes y Concha y Toro. No obstante, la percepción histórica de Chile como un productor de vinos de "buen valor" representa una barrera de imagen significativa que debe ser superada activamente. La diversificación más allá del *Cabernet Sauvignon*, destacando cepas como el *Carmenère* o los vinos de *terroirs* específicos, es fundamental para construir una identidad *premium* única.

- Precio: La fijación de un precio premium en el mercado chino es un desafío complejo. A pesar del arancel cero, el precio final al consumidor está fuertemente gravado por costos no arancelarios. El flete marítimo (que puede oscilar entre USD\$3.650 y USD\$4.850 por un contenedor de 40 pies (Basenton, 2025)), el IVA chino del 13% y el impuesto al consumo del 10% (Wang O. , 2024), sumados a otros cargos logísticos, comprimen severamente los márgenes. Esto hace que una estrategia basada en precios bajos sea insostenible y refuerza la necesidad de justificar precios más altos a través de la calidad y la marca.
- Plaza (Distribución): La estrategia de distribución debe ser omnicanal. Es insuficiente depender únicamente de importadores y distribuidores tradicionales (*B2B*). Se requiere una presencia robusta en los principales canales de *e-commerce* (Tmall, JD.com) y una participación activa en el *social commerce* (Douyin, Xiaohongshu) para llegar al consumidor final (Interesse, 2024). Además, el modelo *Direct-to-Consumer (D2C)*, aunque incipiente, emerge como una oportunidad estratégica para controlar el mensaje de marca, la experiencia del cliente y capturar un mayor margen (China Wine Competition, 2019).
- Promoción: Las tácticas promocionales deben ser predominantemente digitales y adaptadas culturalmente. Esto implica la colaboración con KOLs y KOCs para generar confianza, la realización de campañas de *livestreaming* para impulsar ventas y educar, y la participación en eventos clave como ferias (*ProWine Shanghai*) y misiones comerciales (*Chile Week*). La narrativa promocional debe

enfocarse en la diversidad de los *terroirs* chilenos, las prácticas de sostenibilidad y la calidad excepcional de sus vinos premium.

La discusión central es que la premiumización no puede ser un mero ajuste de producto o precio. Es una transformación integral del modelo de negocio. Un vino *premium* (Producto) no puede sostenerse si se vende a un precio que sugiere bajo costo (Precio), se distribuye masivamente sin control de marca (Plaza) o se promociona con mensajes genéricos (Promoción). Cualquier inconsistencia en una de estas áreas socava la credibilidad de toda la estrategia.

6.2.2. La Interfaz Crítica Marketing-Logística: El Embalaje y la Integridad del Producto

La elección del embalaje representa un punto de tensión fundamental entre la eficiencia de la cadena de suministro y la eficacia del marketing. Desde una perspectiva puramente logística, el objetivo es minimizar el peso y el volumen para reducir los costos de flete. Alternativas como los *flexitanks* para el transporte a granel, el formato Bag-in-Box o el uso de botellas de vidrio livianas son soluciones eficientes que disminuyen los costos y la huella de carbono.

Sin embargo, desde la perspectiva del marketing en China, el embalaje es un poderoso comunicador de calidad. Existe una fuerte percepción entre los consumidores chinos de que las botellas de vidrio pesadas son un indicador de un vino de mayor calidad y prestigio (Schmitt, 2023). Utilizar una botella liviana para un vino de alta gama podría ser interpretado

como una señal de menor valor, dañando la percepción de la marca y socavando la estrategia de premiumización.

Este dilema obliga a las viñas a realizar un arbitraje estratégico. Una decisión puramente logística, como usar *flexitanks* para reducir costos, podría destruir años de inversión en la construcción de una marca *premium*. A la inversa, una decisión puramente de marketing, como usar botellas excesivamente pesadas para todos los productos, podría hacer que los vinos de gama media no sean competitivos en precio.

La solución más racional parece ser una estrategia de segmentación del embalaje. Los vinos de entrada o aquellos destinados al canal *HORECA* (Hoteles, Restaurantes, *Catering*), donde el consumidor final a menudo no interactúa con la botella original, podrían beneficiarse de formatos logísticamente más eficientes. En cambio, los vinos de alta gama destinados a la venta en *retail* o como regalos deben mantener o adoptar un *packaging* que comunique inequívocamente su calidad *premium*, asumiendo el mayor costo logístico como una inversión de *marketing* necesaria.

6.2.3. Construyendo Confianza en un Mercado Escéptico: Trazabilidad y Anti-falsificación

La falsificación de vinos es un problema endémico y ampliamente reconocido en el mercado chino, que erosiona la confianza del consumidor y el valor de las marcas, especialmente las de segmento *premium*. Casos de alto perfil, como las extensas batallas legales y de marca libradas por Penfolds contra imitadores, ilustran la magnitud del desafío (Cai, 2025).

En este contexto de escepticismo, las tecnologías de trazabilidad y anti-falsificación emergen no solo como herramientas de seguridad, sino como poderosos diferenciadores de marketing. Tecnologías como las etiquetas con NFC (*Near Field Communication*) permiten garantizar la autenticidad y trazar el recorrido de cada botella desde el viñedo hasta la mesa del consumidor.

La implementación de estas tecnologías transforma la propuesta de valor. Una etiqueta NFC, por ejemplo, permite que un consumidor, con solo acercar su smartphone, pueda verificar instantáneamente la autenticidad del producto. Pero su valor va más allá: esta interacción abre un canal de comunicación directo con el consumidor (D2C). La marca puede aprovechar ese momento para contar la historia del vino, mostrar videos del viñedo, sugerir maridajes o incluso ofrecer promociones para futuras compras. De este modo, un acto de verificación de seguridad se convierte en una experiencia de marca inmersiva y en una oportunidad para construir una relación a largo plazo.

Por lo tanto, las viñas chilenas que aspiran a competir en el segmento premium deberían considerar la inversión en estas tecnologías no como un costo operativo, sino como una inversión estratégica en *marketing*. Al hacerlo, pueden comunicar un mensaje inequívoco de transparencia, calidad y confianza, distanciándose de competidores que no ofrecen tales garantías y justificando así su posicionamiento de precio superior ante un consumidor que valora la certeza.

6.3. Análisis Crítico de la Cadena de Suministro Físico-Logística

Este apartado profundiza en los componentes, costos y desafíos de la cadena de suministro físico-logística para la exportación de vinos chilenos a China, dando respuesta al tercer objetivo específico.

6.3.1. Mapeo del Flujo Logístico: Puntos Críticos y Desafíos

El flujo logístico para la exportación de vino chileno a China es un proceso multifásico y complejo. Para su análisis a nivel superior, se puede estructurar utilizando los cinco procesos básicos de gestión del modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR):

- **Planificación (*Plan*):** Esta fase estratégica precede al flujo físico y abarca la previsión de la demanda en el mercado chino, la planificación de la producción y la gestión de inventarios para alinear la oferta de las viñas chilenas con las oportunidades del mercado.
- **Abastecimiento (*Source*) y Fabricación (*Make*):** Estos procesos ocurren en Chile y comprenden desde la adquisición de uvas y otros insumos (botellas, corchos, etiquetas) hasta la vinificación y el embotellado del producto final, preparándolo para la exportación.

- Entrega (*Deliver*): Este es el proceso central del flujo físico de exportación y abarca todas las etapas desde el origen hasta el consumidor final:
 - Logística Interna en Chile: El proceso se inicia con el transporte terrestre del vino desde las bodegas, concentradas principalmente en las regiones del Maule y Libertador Bernardo O'Higgins, hacia los principales puertos de exportación, San Antonio y Valparaíso.
 - Procesos Portuarios en Origen: En el puerto, la carga se consolida, ya sea como Carga de Contenedor Completo (FCL) o Carga Suelta (LCL), y se somete a los trámites de aduanas de exportación.
 - Transporte Marítimo Internacional: La travesía marítima hacia los principales puertos chinos (como Shanghái, Tianjin o Guangzhou) tiene una duración de entre 20 y 45 días. Este es uno de los tramos más largos y riesgosos del proceso.
 - Procesos de Importación en China: A su llegada, el vino debe pasar por un complejo proceso de desaduanamiento que incluye la inspección por parte de la autoridad sanitaria, la verificación de la documentación y el etiquetado, y el pago de los impuestos correspondientes (IVA e impuesto al consumo).

- Logística de Última Milla: Una vez liberada la carga, esta se traslada a centros de distribución, a menudo ubicados en zonas francas como la de Ningbo para optimizar la gestión de inventarios y la distribución posterior. Desde allí, se realiza la entrega final a minoristas, restaurantes, hoteles o directamente al consumidor final que compró a través de una plataforma de e-commerce.
- Devolución (*Return*): Este proceso, también conocido como logística inversa, gestiona el retorno de productos defectuosos o excedentes. En el contexto internacional, es particularmente complejo y costoso debido a las distancias, la burocracia aduanera y los costos de transporte, representando un desafío significativo para la rentabilidad.

Dentro de este flujo, especialmente en la fase de Entrega, se identifican varios puntos críticos que representan riesgos significativos para la operación:

- Mantenimiento de la Cadena de Frío: Para los vinos de alta gama, es imperativo el uso de contenedores refrigerados ("*reefer*") que mantengan una temperatura constante entre 10°C y 14°C (E-containers, 2022). Una falla en el control de la temperatura puede degradar irreversiblemente la calidad del producto.
- Complejidad Aduanera y Documental: La burocracia aduanera en China es estricta. Errores en la documentación, como una declaración de aduana imprecisa,

la falta del *Bill of Lading* original, o un etiquetado que no cumple con las normativas chinas, son causas frecuentes de retrasos y multas.

- Fragmentación de la Logística de Última Milla: China es un territorio vasto y la distribución desde los puertos costeros hacia las ciudades del interior es un desafío logístico considerable, a menudo requiriendo la coordinación de múltiples socios logísticos locales.

6.3.2. Desglose y Volatilidad de la Estructura de Costos Logísticos

A pesar de que el vino chileno goza de un arancel del 0% en China, el costo total para llevar el producto al mercado (*landed cost*) es elevado y está sujeto a una notable volatilidad.

Un análisis de la estructura de costos revela los siguientes componentes clave:

- Flete Marítimo: Este es el componente más volátil. Su precio no solo depende de la ruta directa Chile-China, sino que está fuertemente influenciado por dinámicas globales como la reasignación de capacidad de las navieras hacia rutas más rentables (efecto cascada). Además, los precios son sensibles a factores externos como el costo del combustible, la congestión portuaria y las disrupciones geopolíticas (crisis del Mar Rojo) o climáticas (sequía en el Canal de Panamá) (Corp Import & Export SAS, 2025). La variación interanual del 15% en las tarifas de flete Chile-China registrada en junio de 2024 es un ejemplo de esta inestabilidad (Frutas de Chile, 2024).

- **Impuestos de Importación en China:** Aunque el arancel es cero, el vino está sujeto a un Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 13% y un Impuesto al Consumo del 10% (Wang O. , 2024). Crucialmente, estos impuestos se calculan sobre el valor CIF (Costo, Seguro y Flete). Esto significa que cualquier aumento en el costo del flete o del seguro incrementa la base imponible, creando un efecto multiplicador que magnifica el impacto de la volatilidad logística en la carga fiscal final.
- **Otros Cargos Logísticos:** A los costos anteriores se suman el seguro del transporte (típicamente entre 0,3% y 0,5% del valor del envío), las tarifas de manejo en los terminales portuarios (THC) y diversos cargos por servicios de aduana, corretaje e inspección, que pueden añadir entre USD\$100 y USD\$500 por envío (Sino Shipping, 2025).

La volatilidad del flete marítimo representa uno de los mayores riesgos estratégicos para las viñas chilenas. Un alza súbita en las tarifas puede erosionar completamente los márgenes de los vinos de segmentos de precio más bajos. Esto obliga a las bodegas a adoptar modelos de sensibilidad al riesgo y a enfocarse en vinos de mayor valor, cuyos márgenes más amplios puedan absorber mejor estos *shocks* de costos.

6.3.3. El Modelo de Suministro a Granel: Implicaciones del Embotellado en China

Una estrategia logística alternativa al modelo tradicional de exportación de vino embotellado es el envío a granel para su posterior embotellado en China. Este modelo, que utiliza *flexitanks*, presenta un conjunto de ventajas económicas y desafíos de mercado.

- **Ventajas Económicas y Logísticas:** La principal motivación de este modelo es la optimización de costos. Un contenedor de 20 pies puede transportar hasta 24.000 litros de vino en un *flexitank*, más del doble que si el vino estuviera embotellado. Esta eficiencia reduce drásticamente el costo del flete por litro. Adicionalmente, se pueden obtener insumos como botellas y etiquetas a precios más competitivos en China. Este modelo también otorga flexibilidad al importador chino para adaptar el empaque final a las tendencias del mercado local.
- **Consideraciones de Calidad y Regulación:** La calidad del vino durante el largo tránsito marítimo es una preocupación crítica. Los *flexitanks* modernos están diseñados con barreras protectoras contra el oxígeno, pero es fundamental el uso de mantas térmicas o contenedores refrigerados para evitar shocks térmicos. A nivel regulatorio, las bodegas chilenas que exportan a granel deben estar registradas en el sistema de la Administración General de Aduanas de China (GACC). Una vez en China, el vino es embotellado en instalaciones locales, como las que operan en Yantai (Wine Intelligence, 2025), y el producto final debe cumplir con todas las normativas de etiquetado chinas.

- Implicaciones de Mercado y Marca: La estrategia de embotellado en destino es particularmente efectiva para vinos de segmentos de precio de entrada y medio, permitiendo una alta competitividad en el mercado masivo. Un ejemplo claro es el vino chileno vendido a precios muy bajos en cadenas de supermercados como ALDI, que es importado a granel y embotellado localmente.

Sin embargo, este modelo presenta un riesgo significativo para la percepción de la marca. Históricamente, la práctica de "embotellado en China" se ha asociado con vinos de menor calidad y, en el pasado, con el riesgo de que el vino importado fuera mezclado con producto local de inferior calidad, dañando la integridad de la marca de origen. Para las viñas chilenas que persiguen una estrategia de "premiumización", adoptar este modelo logístico para sus vinos de gama alta podría ser contraproducente.

6.4. Síntesis y Discusión Estratégica: Hacia una Nueva Propuesta de Valor Competitiva

El análisis integrado de los resultados permite responder al objetivo general de la tesis, concluyendo que el modelo de competitividad que sustentó el éxito del vino chileno en China durante la última década se encuentra agotado. La problemática central de la investigación “la reciente disminución de la participación de mercado” no es un hecho aislado o coyuntural, sino el síntoma de un profundo desajuste estratégico entre la oferta tradicional chilena y las nuevas realidades del mercado chino.

Tres fuerzas convergentes han tornado obsoleto el modelo anterior, basado en una buena relación calidad-precio y apalancado en el TLC:

- Erosión de la Ventaja de Costos: El reingreso de Australia al mercado con arancel cero neutraliza la principal ventaja comparativa de Chile. Simultáneamente, la extrema volatilidad de los costos logísticos convierte la competencia basada en precios en una estrategia de altísimo riesgo.
- Sofisticación del Mercado: La demanda ha experimentado una transición cualitativa, desplazándose del volumen al valor. El consumidor chino actual, más informado y exigente, premia la autenticidad, la narrativa de marca y la calidad demostrable.
- Digitalización de la Interacción: El campo de batalla por la preferencia del consumidor se ha trasladado decisivamente al ecosistema digital chino. El acceso al mercado y la construcción de marca ya no dependen solo de la distribución física, sino de la capacidad para competir en plataformas de *e-commerce* y *social commerce*.

Para revertir la tendencia a la baja y asegurar un crecimiento sostenible, las viñas chilenas deben acometer una redefinición fundamental de su propuesta de valor para el mercado chino. Esta nueva estrategia debe articularse en torno a una tríada de diferenciación competitiva:

- **Diferenciación de Producto y Marca:** Es imperativo ir más allá de la oferta genérica de *Cabernet Sauvignon*. La estrategia debe centrarse en la promoción activa de la diversidad enológica de Chile, destacando cepas emblemáticas como el *Carmenère* y comunicando la singularidad de sus *terroirs*. La construcción de un relato debe ser el eje de la comunicación, construyendo narrativas en torno a la historia de las bodegas, la innovación y la sostenibilidad. La obtención y promoción de certificaciones (orgánicas, sustentables) puede servir como un poderoso diferenciador.
- **Excelencia y Resiliencia Logística:** La cadena de suministro debe ser gestionada como una fuente de ventaja competitiva. Esto implica invertir en tecnología para asegurar la integridad de la cadena de frío, desarrollar una estrategia de embalaje segmentada y forjar alianzas estratégicas con operadores logísticos (3PL) que ofrezcan visibilidad en tiempo real y un manejo experto de la burocracia aduanera china.
- **Dominio del Marketing Digital Culturalmente Adaptado:** La inversión en equipos o agencias expertas en el ecosistema digital chino es ineludible. Se deben desarrollar campañas de contenido continuo para educar al consumidor. El uso estratégico de KOLs y KOCs es fundamental para generar confianza y prueba social. Finalmente, la adopción de tecnologías como las etiquetas NFC puede crear un puente directo con el consumidor final, permitiendo verificar la

autenticidad del producto mientras se construye una experiencia de marca interactiva.

6.5. Propuesta de Modelo de Negocio: Canvas Estratégico

Para consolidar los hallazgos y la discusión estratégica, se propone un nuevo modelo de negocio para las viñas chilenas que buscan competir exitosamente en el mercado chino, cumpliendo con el cuarto objetivo específico de esta investigación. Este modelo, fundamentado en el análisis previo y enriquecido con la visión estratégica de la industria, se aleja del enfoque tradicional basado en volumen y precio para centrarse en la creación de valor, la diferenciación y la conexión directa con el consumidor chino sofisticado.

Es fundamental precisar que el siguiente modelo constituye un marco de referencia, desarrollado desde una perspectiva externa y con base en datos públicos. Por lo tanto, las estrategias concretas para su aplicación variarán según los recursos, la cultura organizacional y los objetivos particulares de cada viña.

6.5.1. Segmentos de Clientes

El gran cambio estratégico de este modelo de negocio comienza con una redefinición fundamental de a quién se dirige. En lugar de competir en el mercado masivo, donde la competencia en precios es feroz y los márgenes son bajos, el enfoque se desplaza hacia nichos de alto valor que se alinean con las nuevas realidades del mercado chino. Esta decisión se justifica porque, aunque el volumen total de consumo de vino en China ha disminuido, el

valor de las importaciones ha aumentado, lo que indica una "filtración" del mercado hacia consumidores más exigentes. El modelo se centra en tres segmentos clave:

- **El Consumidor Chino Sofisticado:** Este es el segmento principal. Se trata de individuos de clase media-alta y alta, con un nivel de educación sobre vinos que va en aumento, que buscan calidad, autenticidad y el estatus que un vino premium puede conferir. Este grupo valora la historia detrás del producto y está dispuesto a pagar más por ello. Apuntar a este segmento responde directamente al objetivo estratégico de Vinos de Chile de acelerar el crecimiento en las franjas de precios de USD\$30-50 FOB y, especialmente, mayores a USD\$50 FOB por caja (Valenzuela, 2025).
- **Nativos Digitales (*Millennials* y Generación Z):** Este segmento es crucial no solo por su poder adquisitivo creciente, sino porque son los principales usuarios de las plataformas de *social commerce* como Douyin y Xiaohongshu, que el análisis ha identificado como canales críticos para el descubrimiento y la construcción de marca. Para ellos, la narrativa de la marca, la innovación y la experiencia digital son tan importantes como el producto en sí.
- **Consumidores Conscientes de la Salud y el Medio Ambiente:** El análisis PESTEL destacó el factor ecológico como una tendencia emergente. Este segmento, cada vez más influyente, prioriza productos con certificaciones orgánicas y sostenibles. Dirigirse a ellos permite a las viñas chilenas capitalizar una de sus fortalezas y

alinearse su oferta con la nueva campaña de imagen país "*Taste the Untamed*", que busca posicionar a Chile como un origen premium y sustentable (Valenzuela, 2025).

6.5.2. Propuesta de Valor

Para conectar con los segmentos de clientes definidos, la propuesta de valor debe experimentar una transformación radical, abandonando la antigua percepción de "buena relación calidad-precio" para abrazar un posicionamiento inequívocamente premium. La nueva propuesta de valor se articula como: "Vinos Chilenos de Origen *Premium*: Diversos, Sostenibles y Auténticos". Este cambio es la respuesta directa a la erosión de la ventaja competitiva basada en el TLC y a la sofisticación del consumidor chino. Se fundamenta en tres pilares interconectados que justifican un precio más alto y construyen una marca sólida:

- **Diferenciación y Calidad Superior:** En lugar de competir con *Cabernet Sauvignon* genérico, la propuesta se centra en la diversidad enológica de Chile. Esto significa promover activamente la singularidad de sus *terroirs* (costeros, de altura, del sur) y cepas emblemáticas como el *Carmenère*. Se vende no solo un vino, sino una historia de origen, innovación y herencia vitivinícola, lo que permite competir en valor contra la tradición de Francia y la potente marca de Australia.
- **Sostenibilidad y Bienestar como Atributo Central:** La sostenibilidad deja de ser un pie de página para convertirse en un pilar de la propuesta de valor. Se comunica de forma proactiva el compromiso de la industria con prácticas sostenibles,

respaldado por certificaciones reconocidas. Esto responde directamente a la tendencia del consumidor chino que busca productos saludables y ecológicos, y se alinea con la estrategia de imagen país de Vinos de Chile.

- **Confianza Absoluta y Transparencia:** Para abordar el problema endémico de la falsificación en China y justificar un precio premium, se ofrece una garantía de autenticidad. Mediante el uso de tecnologías como etiquetas NFC, el consumidor puede verificar el origen y la trazabilidad de cada botella con su smartphone. Esto transforma la compra de una simple transacción a una experiencia interactiva que genera confianza y lealtad.

6.5.3. Socios Clave

Para ejecutar una estrategia de premiumización en un mercado tan complejo como el chino, es fundamental construir un ecosistema de socios estratégicos. En lugar de depender únicamente de importadores tradicionales, el modelo propuesto se basa en una red colaborativa.

Se deben forjar alianzas directas con las principales plataformas de *e-commerce* y *social commerce* (como Tmall, JD.com y Douyin), ya que el análisis demostró que el entorno digital es el principal campo de batalla por el consumidor.

Para garantizar que los vinos premium lleguen en condiciones óptimas, es crucial la colaboración con operadores logísticos (3PL) especializados en la ruta Chile-China, que no

solo manejen la cadena de frío de manera impecable, sino que también ofrezcan visibilidad y agilidad en los complejos procesos aduaneros.

Dado que la construcción de marca y confianza es un pilar, las asociaciones con influencers (KOLs y KOCs) y agencias de marketing digital locales son indispensables para traducir la narrativa de la marca de manera culturalmente relevante y auténtica. Finalmente, para materializar la promesa de autenticidad y combatir la falsificación, se deben establecer relaciones con proveedores de tecnología de trazabilidad (NFC).

6.5.4. Actividades Clave

Las actividades del día a día deben estar orientadas a construir y sostener una marca premium. La actividad más crítica es la creación de contenido digital y *storytelling*, alineada con la nueva campaña de imagen país "*Taste the Untamed*". Esto implica ir más allá de la publicidad de productos para educar al consumidor sobre la diversidad de los *terroirs* chilenos, la sostenibilidad y la historia detrás de cada botella.

Otra actividad fundamental es la gestión activa de la cadena de suministro de extremo a extremo, no como un centro de costos, sino como una ventaja competitiva, monitoreando la cadena de frío y gestionando proactivamente la volatilidad de los fletes.

La innovación continua en producto y *packaging*, enfocada en la sostenibilidad y en el desarrollo de vinos para los segmentos *premium*, es esencial para cumplir con la estrategia de la industria. Finalmente, la construcción de relaciones (*Guanxi*) con actores clave del

mercado chino, a través de eventos exclusivos y comunicación constante, es una actividad indispensable para operar con éxito a largo plazo.

6.5.5. Relaciones con Clientes

El modelo busca transformar la relación con el cliente de una transacción B2B a una conexión B2C y D2C. Esto se logra a través de la creación de una comunidad digital en plataformas como WeChat, donde se comparte contenido exclusivo, se realizan catas virtuales y se fomenta el diálogo directo. La educación continua es clave para empoderar al consumidor, enseñándole a apreciar la calidad y diversidad del vino chileno, justificando así el posicionamiento premium. La tecnología, como las etiquetas NFC, permite una interacción directa y personalizada, abriendo un canal para obtener *feedback*, ofrecer promociones y construir lealtad a largo plazo, convirtiendo cada botella en un punto de contacto con la marca.

6.5.6. Recursos Clave

Para entregar esta propuesta de valor, se requieren recursos específicos. El recurso más importante es el Capital Intelectual, marcas fuertes con narrativas auténticas y, crucialmente, las certificaciones de sostenibilidad que validan la promesa ecológica.

El Capital Humano es igualmente vital, necesitando equipos de marketing con profundo conocimiento del ecosistema digital chino y enólogos enfocados en la innovación y la calidad premium.

Los Activos Físicos, como viñedos en *terroirs* distintivos, son la base para la diferenciación del producto. Finalmente, la Tecnología, incluyendo plataformas de *e-commerce* y sistemas de trazabilidad, es el recurso habilitador que permite la ejecución de la estrategia digital y de confianza.

6.5.7. Canales

La estrategia de canales es omnicanal pero con un claro énfasis en lo digital. Los canales digitales son primarios, utilizando el *social commerce* (Douyin, Xiaohongshu) para el descubrimiento y la construcción de marca, y las tiendas oficiales en *e-commerce* (Tmall, JD.com) para la conversión. Los canales físicos (HORECA y retail especializado) actúan como un canal de soporte estratégico, crucial para la construcción de imagen y para que los consumidores puedan experimentar el producto en entornos premium. Finalmente, se debe desarrollar un canal Directo al Consumidor (D2C), a través de mini-programas en WeChat, para capturar el máximo valor y tener una relación sin intermediarios.

6.5.8. Estructura de Costos

La estructura de costos del modelo es impulsada por el valor (Value-Driven), no por el costo. Esto significa que las mayores inversiones se destinan a actividades que construyen la marca y la experiencia del cliente. Los costos más significativos son los de Marketing y Ventas, incluyendo la creación de contenido, la colaboración con KOLs y la gestión de plataformas digitales. Le sigue la inversión en Tecnología, tanto para la trazabilidad como

para las plataformas de venta online. Los costos de producción serán más altos, reflejando el enfoque en la viticultura de calidad para los segmentos premium. Finalmente, los costos logísticos, aunque siempre relevantes, se gestionan con un enfoque en la calidad y resiliencia (ej. uso de contenedores refrigerados) en lugar de la minimización a toda costa.

6.5.9. Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos se diversifican y se alinean con la estrategia de premiumización. La principal fuente de ingresos provendrá de la venta de vinos en los segmentos premium y ultra-premium (>USD\$30-50 FOB por caja), que ofrecen márgenes más altos y construyen la imagen de marca, en línea con los objetivos de Vinos de Chile.

Una segunda fuente de ingresos, con un alto potencial de crecimiento, es la venta directa al consumidor (D2C), que permite capturar el margen completo del minorista.

Para mantener presencia en el mercado sin canibalizar la marca premium, se puede mantener una línea de ventas por volumen en el segmento de entrada, utilizando modelos logísticos optimizados como la exportación a granel, pero gestionada como una unidad de negocio separada.

Finalmente, las ventas a distribuidores (B2B) para el canal HORECA y *retail* especializado seguirán siendo una fuente de ingresos importante, pero enfocada en socios que refuercen el posicionamiento premium.

El modelo anteriormente mencionado se condensa en la siguiente imagen:

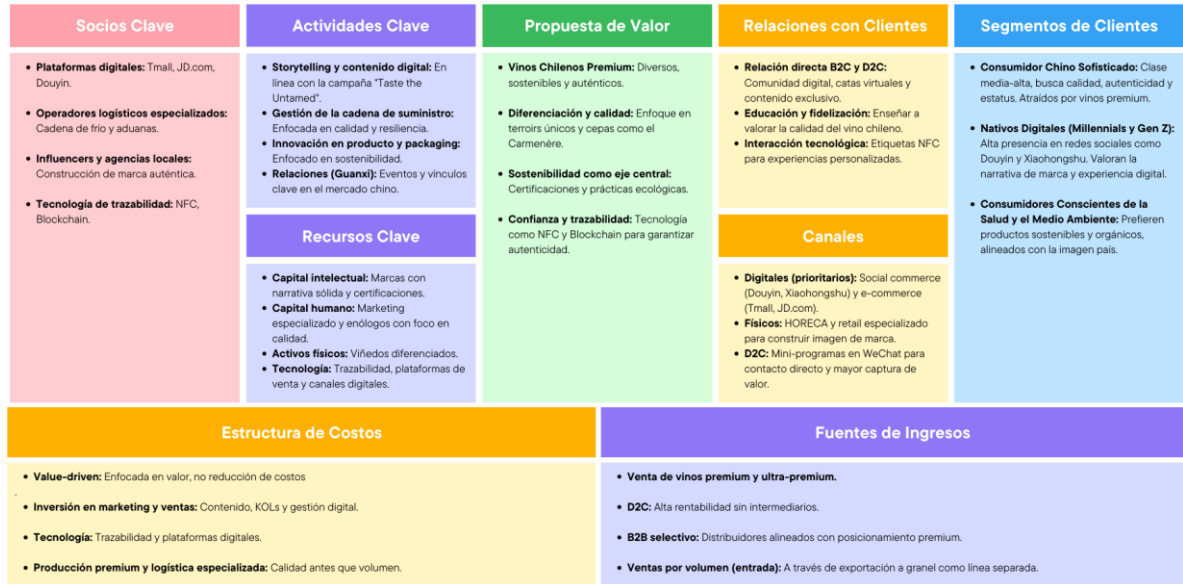


Imagen 1: Modelo Canvas de la nueva propuesta de negocios.

7. Conclusiones y Recomendaciones

El análisis integrado de los resultados converge en una conclusión central, el modelo de competitividad que sustentó el éxito del vino chileno en China durante la última década se encuentra agotado. La reciente disminución de la participación de mercado no es un hecho aislado o coyuntural, sino el síntoma de un profundo desajuste estratégico entre la oferta tradicional chilena y las nuevas realidades del mercado chino.

El análisis del macro y microentorno, abordado en el primer objetivo específico, revela que el panorama competitivo para el vino chileno en China ha sufrido una transformación fundamental e irreversible. Los cimientos históricos sobre los que se construyó el éxito de Chile se han erosionado, y las reglas de la competencia han sido reescritas por fuerzas políticas, económicas y tecnológicas. En primer lugar, la ventaja arancelaria del 0%, derivada del Tratado de Libre Comercio (TLC), ha sido neutralizada. Históricamente, este fue el pilar ofensivo de la estrategia chilena, un diferenciador clave que permitía competir favorablemente en precio. Sin embargo, el levantamiento de los aranceles punitivos al vino australiano en marzo de 2024 ha eliminado esta ventaja diferencial. Australia, un competidor formidable con una potente imagen de marca, ha reingresado al mercado en igualdad de condiciones arancelarias. El arancel cero para Chile ha pasado de ser una espada a ser simplemente un escudo; una condición necesaria para competir, pero ya no suficiente para ganar. En segundo lugar, el mercado de consumo chino no se ha encogido, sino que se ha bifurcado y sofisticado. Si bien el volumen total de consumo ha disminuido desde 2018, el valor de las importaciones, especialmente en el segmento premium, muestra una notable resiliencia e incluso crecimiento. El mercado está experimentando una "filtración": los

consumidores masivos y de bajo involucramiento están abandonando la categoría, mientras que el valor se concentra en un núcleo de consumidores más educados, exigentes y con mayor poder adquisitivo que buscan calidad, autenticidad y una narrativa de marca convincente. Esta transición representa una amenaza existencial para el modelo histórico chileno, centrado en el volumen y la buena relación calidad-precio. La competencia futura no se dirimirá en el volumen, sino en la capacidad de conectar con este nuevo consumidor premium. Finalmente, el campo de batalla por la preferencia del consumidor se ha trasladado decisivamente al ecosistema digital chino. El análisis PESTEL identificó el auge del e-commerce como un factor tecnológico clave. Sin embargo, la dinámica es aún más profunda: el poder reside en el social commerce. Plataformas como Douyin y Xiaohongshu han fusionado la promoción y la distribución ("Plaza" y "Promoción") en una única experiencia interactiva. El éxito ya no depende de la disponibilidad en el anaquel, sino de la capacidad de generar contenido culturalmente relevante, construir comunidad y colaborar con Líderes de Opinión Clave (KOLs). La convergencia de estas tres fuerzas redefine por completo el paradigma competitivo. La competencia ha dejado de basarse en el acceso a bajo costo, apalancado por el TLC, para centrarse en la preferencia de marca, construida a través de la narrativa, la percepción de calidad y la maestría en el *engagement* digital. El modelo estratégico que funcionó para Chile en la década de 2010 es ahora obsoleto; intentar competir con las mismas herramientas en este nuevo escenario es una receta para la irrelevancia.

A su vez, la evaluación de las estrategias de *marketing mix* implementadas por las viñas chilenas, correspondiente al segundo objetivo específico, saca a la luz una fractura sistémica entre la intención estratégica y la ejecución operacional. La ambición de "premiumización" se ve socavada por una serie de incoherencias a lo largo de las 4Ps, creando una disonancia

que debilita la credibilidad de la propuesta de valor ante el consumidor. El punto más álgido de esta contradicción es el dilema del embalaje, una interfaz crítica donde chocan los objetivos de marketing y logística. Desde la perspectiva del marketing, para comunicar un posicionamiento premium (Producto) en China, se percibe como necesaria una botella de vidrio pesada, ya que es un poderoso indicador de calidad para el consumidor local. Sin embargo, desde la perspectiva logística, el objetivo es minimizar costos (Plaza), lo que favorece alternativas como el transporte a granel en flexitanks o el uso de vidrio más ligero. Esta tensión se agudiza con la estrategia de embotellado en destino. Si bien el modelo de enviar vino a granel y embotellar en China es económicamente atractivo por la drástica reducción de costos de flete, conlleva un riesgo de marca profundo y difícil de cuantificar. Existe una desconfianza documentada y arraigada en el consumidor chino hacia los productos de consumo local, especialmente los ingeribles, debido a escándalos de seguridad pasados como el de Penfolds. El sello "Embotellado en Origen" funciona como una garantía de autenticidad y control de calidad, un pilar fundamental para justificar un precio *premium*. Por el contrario, una etiqueta de "Embotellado en China", aunque logísticamente eficiente, puede ser percibida como una señal de menor calidad, menor seguridad o incluso de un producto adulterado, lo que resulta tóxico para una estrategia de premiumización. Esta desconexión se extiende a las demás variables. La fijación de un Precio premium se vuelve insostenible si el Producto (*packaging*) y la Plaza (logística de bajo costo) comunican un mensaje de valor inferior. La Promoción, a su vez, muestra una brecha digital significativa; la subutilización de las plataformas de social commerce impide construir la narrativa de marca necesaria para justificar ese precio ante un consumidor que busca mucho más que una simple bebida. De este análisis se desprende que "Embotellado en Origen" no debe ser visto como una mera decisión logística, sino como un activo de *marketing* estratégico. El proceso de pensamiento

debe evolucionar: el costo inicial de embotellar en Chile y transportar vidrio no es un gasto logístico que se deba minimizar, sino una inversión de marketing en la construcción de la percepción de calidad y autenticidad. Esta inversión es la que permite, en última instancia, capturar el precio premium que la estrategia busca. Sin esta coherencia, la premiumización es solo una declaración de intenciones sin fundamento operativo.

Esta fractura interna se ve agravada por el análisis de la cadena de suministro físico-logística que, en respuesta al tercer objetivo específico, la identifica como el principal epicentro del riesgo estratégico, pero simultáneamente, como la fuente más potente y subutilizada de ventaja competitiva sostenible. El principal riesgo estratégico emana de la extrema volatilidad de los costos logísticos, particularmente del flete marítimo. Estos costos no responden a la dinámica local Chile-China, sino a factores globales como la congestión portuaria, el precio del combustible y las disrupciones geopolíticas, como la crisis del Mar Rojo. Esta inestabilidad hace que cualquier estrategia competitiva basada en mantener un precio final bajo sea insostenible y de altísimo riesgo. Sin embargo, esta misma cadena de suministro, si se reorienta estratégicamente, puede convertirse en un pilar de la propuesta de valor. Para un producto premium, la garantía de calidad al momento de la entrega es un imperativo. El mantenimiento de la cadena de frío, mediante el uso de contenedores refrigerados (*reefer*), no es un lujo, sino el mecanismo que asegura que la promesa de calidad hecha en el viñedo se cumpla en la copa del consumidor en China. Asimismo, en un mercado notorio por la falsificación de vinos, la capacidad de garantizar la autenticidad y la trazabilidad del producto es un diferenciador de un valor incalculable. La implementación de tecnologías como etiquetas NFC transforma la cadena de suministro de un mero sistema de transporte a un activo de *marketing*. Por lo tanto, la cadena de suministro debe experimentar

una reorientación filosófica. Su propósito ya no puede ser la minimización de costos, un objetivo que entra en conflicto directo con la estrategia de premiumización. Su nuevo propósito debe ser la entrega de valor. Esto implica que sus indicadores de rendimiento deben evolucionar. En lugar de medirse principalmente por el costo por caja, deben evaluarse por su capacidad para asegurar la calidad (integridad de la cadena de frío) y potenciar la confianza en la marca (trazabilidad y autenticidad).

El modelo de negocio *Canvas* propuesto para cumplir con el cuarto objetivo de este estudio ofrece un marco coherente para llevar adelante esta transformación. A través de su enfoque en nichos de alto valor, en la narrativa de marca y en la sinergia entre marketing y logística, el modelo articula una solución viable y accionable para recuperar la competitividad en China. Sin embargo, su implementación exige liderazgo, voluntad de cambio y una visión compartida entre los distintos actores de la industria: desde las viñas individuales hasta los gremios y las agencias de promoción internacional.

El lienzo de modelo de negocio desarrollado no es un ejercicio teórico, sino un mapa para la acción. Para que las empresas vitivinícolas puedan navegar la nueva realidad del mercado chino, se recomienda una reorientación estratégica integral. Es fundamental que las empresas validen su propuesta de valor ("*Premium, Sostenible, Auténtico*") mediante investigación de mercado primaria, para asegurar que estos atributos resuenan con los consumidores objetivo y justifican un precio superior. Paralelamente, es crucial invertir en el desarrollo de capacidades digitales, ya sea internamente o mediante alianzas con agencias expertas en el ecosistema chino (Douyin, Xiaohongshu, WeChat), pues el dominio de estos canales es hoy un requisito para competir. Esta base debe complementarse con alianzas logísticas

estratégicas, seleccionando socios (3PL) no solo por su costo, sino por sus capacidades demostradas en la gestión de la cadena de frío, la visibilidad en tiempo real y la agilidad en los complejos procesos aduaneros chinos.

Con estos cimientos, los esfuerzos de entrada al mercado deben centrarse en la construcción de marca por sobre el volumen de ventas inicial. Esto se traduce en ejecutar una estrategia de contenido digital que eduque al consumidor sobre la diversidad de los *terroirs* chilenos, las prácticas de sostenibilidad y las historias únicas de cada bodega, utilizando a Líderes de Opinión Clave (KOLs) para generar confianza. Para reforzar esta narrativa, la implementación de tecnologías de trazabilidad (como etiquetas NFC) debe ser comunicada como una herramienta de *marketing* activa, que permite al consumidor verificar la autenticidad y, al mismo tiempo, conectar con la historia de la marca. Asimismo, es imperativo capitalizar la ventaja competitiva de la sostenibilidad, promocionando activamente las certificaciones existentes como un potente diferenciador para un consumidor cada vez más consciente.

Para el crecimiento y la optimización a largo plazo, las empresas deberían aspirar a desarrollar canales directos al consumidor (D2C), como mini-programas en WeChat, que permiten capturar mayores márgenes, controlar la experiencia del cliente y recopilar datos de primera mano. Una vez que la marca esté consolidada en el entorno digital, la expansión a canales físicos (HORECA, tiendas especializadas) debe ser selectiva, escogiendo socios que refuercen el posicionamiento premium. Finalmente, es clave una optimización continua del portafolio. Se puede considerar una estrategia dual donde los vinos de entrada, destinados a competir en volumen, utilicen modelos logísticos más eficientes como el embotellado en

destino, pero siempre gestionados como una unidad de negocio separada para no dañar la imagen de las marcas *premium*.

Sin embargo, para que estas recomendaciones estratégicas se implementen con la máxima eficacia, es crucial superar la principal limitación de este estudio: su dependencia de datos secundarios. Por ello, se vuelve imperativo complementar la visión estratégica con una base empírica sólida, obtenida a través de investigación primaria. Esta investigación debe incluir entrevistas cualitativas en profundidad con actores de la cadena de valor como gerentes de exportación, importadores y distribuidores en China, para comprender los puntos de fricción reales y optimizar la selección de socios clave. Paralelamente, es fundamental validar las hipótesis de la propuesta de valor directamente con el consumidor chino mediante *focus groups* y encuestas que exploren su percepción de calidad, la importancia del origen del embotellado y las narrativas de marca que más resuenan. Para fundamentar la estrategia de precios, se sugiere emplear metodologías como el análisis conjunto, que permite cuantificar la disposición a pagar por atributos diferenciadores como la sostenibilidad, la garantía de autenticidad y el origen específico.

Un área que merece un análisis de viabilidad particularmente riguroso es la decisión estratégica sobre el lugar de embotellado. En lugar de un simple cálculo de costos de importación, se debe realizar un análisis de costo-beneficio que integre el modelado financiero con la evaluación del riesgo de marca. Este análisis debe sopesar el ahorro en costos logísticos del embotellado en destino contra el valor de la señal de autenticidad y calidad que transmite el "Embotellado en Origen", evaluando también las implicaciones operacionales y de sostenibilidad de cada modelo.

El análisis integrado de todos estos hallazgos confirma la hipótesis central de esta tesis: el modelo competitivo que llevó al vino chileno al éxito en China está fundamentalmente agotado. La disminución de la participación de mercado es el síntoma visible de una profunda y peligrosa desconexión estratégica. El entorno externo, reconfigurado por la neutralización de la ventaja arancelaria y la sofisticación del consumidor, ahora castiga las estrategias basadas en el volumen y el precio, y premia aquellas fundamentadas en la fortaleza de la marca y la diferenciación de valor. Sin embargo, las fallas estratégicas internas (la incoherencia del marketing mix y una filosofía de cadena de suministro centrada en el costo) impiden a la mayoría de las viñas chilenas competir eficazmente en este nuevo escenario. La conclusión general, que responde directamente al objetivo principal de la investigación, es que las viñas chilenas deben abandonar de manera decisiva su modelo histórico, centrado en el producto y el precio, para adoptar un nuevo paradigma estratégico. Este nuevo modelo debe estar centrado en la construcción de capital de marca, la creación de una experiencia total para el cliente y la gestión de una cadena de suministro integrada y orientada a la entrega de valor. Esta transformación no es una opción, sino un imperativo estratégico para la supervivencia y el éxito en la nueva realidad del mercado chino. El modelo de negocio Canvas propuesto en esta tesis articula precisamente el camino para llevar a cabo esta necesaria reinvención.

8. Referencias

- Asia Wine News. (2022). China's Wine Imports Down 7% in 2021. Obtenido de <https://asiawinenews.com/2022/02/chinas-wine-imports-down-7-in-2021/>
- Basenton. (Abril de 2025). Obtenido de <https://es.basenton.com/how-much-does-it-cost-to-ship-from-china-to-chile/>
- Cai, M. (2025). *Vino Joy News*. Obtenido de <https://vino-joy.com/2025/05/29/chinas-top-court-backs-penfolds-in-trademark-fight/>
- Chile Global. (28 de Enero de 2025). A 20 años del TLC: Chile refuerza su alianza estratégica con China. *Marca Chile*. Obtenido de <https://www.marcachile.cl/a-20-anos-del-tlc-chile-refuerza-su-alianza-estrategica-con-china/>
- China Wine Competition. (2019). *China Wine Competition*. Obtenido de <https://chinawinecompetition.com/en/blog/insights-1/direct-to-consumer-wine-sales-take-off-in-china-128.htm>
- Corp Import & Export SAS. (2025). Obtenido de <https://chico-corp.com/aumentan-los-fletes-y-la-escasez-de-contenedores-presionan-los-costos-en-latinoamerica/>
- Datasur. (2025). Obtenido de <https://www.datasur.com/exportadoras-de-vino-en-chile/>
- E-containers. (2022). Obtenido de <https://econtainers.co/blog/temperaturas-contenedores-refrigerados/>
- Eusme Center. (2024). Obtenido de <https://www.eusmecentre.org.cn/faq/what-taxes-are-involved-when-goods-are-imported-into-china/>
- Feilden, E. (2024). *The Drink Business*. Obtenido de <https://www.thedrinksbusiness.com/2024/12/vina-concha-y-toro-signs-deal-with-chinas-wuliangye-baijiu/>
- Financial Crime Academy. (2025). Obtenido de <https://financialcrimeacademy.org/es/que-son-las-importaciones-y-exportaciones/#:~:text=Las%20importaciones%20se%20refieren%20a%20los%20bienes%20y%20servicios%20que,e%20importaciones%20de%20un%20pa%C3%A>Ds.
- Frutas de Chile. (2024). Obtenido de <https://www.simfruit.cl/tarifa-de-fletes-envios-desde-chile-a-china-registran-variacion-anual-de-15/>
- Grupo Cabeza. (2024). Obtenido de <https://www.cabeza.com/es/sin-categoria-es/logistica-del-vino-transporte-y-almacenamiento/>

- Infomarción Logística. (2025). Obtenido de <https://informacionlogistica.com/transporte/precios-fletes-maritimos-contenedores-continuan-descenso-abril-2025-excepto-ruta-nueva-york-rotterdam>
- Interesse, G. (2024). *Panorama del mercado del vino en China: tendencias y oportunidades*. Obtenido de <https://www.china-briefing.com/news/panorama-del-mercado-del-vino-en-china-tendencias-y-oportunidades/>
- International Organisation of Vine and Wine. (2024). *State of the world vine and wine sector 2024*. Obtenido de https://www.oiv.int/sites/default/files/2025-04/OIV-State_of_the_World_Vine-and-Wine-Sector-in-2024.pdf
- Marca Chile. (2025). A 20 años del TLC: Chile refuerza su alianza estratégica con China. Obtenido de <https://www.marcachile.cl/a-20-anos-del-tlc-chile-refuerza-su-alianza-estrategica-con-china/>
- MasContainer. (2025). Obtenido de <https://mascontainer.com/nowports-analiza-las-tendencias-del-mercado-maritimo-entre-china-y-america-latina-en-2025/>
- Mecalux. (2023). Obtenido de <https://www.mecalux.es/blog/logistica-internacional>
- Ministerio de relaciones exteriores. (2023). *Estudio Producción Vitivinícola China 2023*. Obtenido de <https://cdc.prochile.cl/documento/estudio-produccion-vitivinicola-china-2023/>
- Nomadia. (2023). *Nomadia*. Obtenido de <https://www.nomadia-group.com/es/recursos/blog/gestion-de-flujos-logisticos-como-optimizarla/>
- ODEPA. (2024). *Boletín del vino y pisco 2024*. Obtenido de https://apps.odepa.gob.cl/powerBI/boletin_vino_pisco.html
- Reinecke, G., & Torres, N. (2023). *La industria vitivinícola en Chile: el enfoque de las cadenas mundiales de suministro para el análisis y la mejora del cumplimiento normativo en el mundo del trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/La-industria-vitivini%CC%81cola-en-Chile-el-enfoque-de-las-cadenas-mundiales-de-suministro-para-el-ana%CC%81lisis-y-la-mejora-del-cumplimiento-normativo-en-el-mundo-del-trabajo.pdf>
- Schmitt, P. (2023). *The Drinks Business*. Obtenido de <https://www.thedrinksbusiness.com/2023/07/consumer-perception-largest-barrier-to-lighter-wine-bottles/>
- Servicio agrícola y ganadero. (2024). *Informe Final Producción de Vinos 2024*. Obtenido de <https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/Informe%20Final%20Cosecha%202024.pdf>

- Servicio Nacional de Información de Comercio Exterior. (2022). Obtenido de <https://www.snice.gob.mx/cs/avi/snice/comerciointernacional.html>
- Sino Shipping. (2025). Obtenido de <https://es.sino-shipping.com/flete-china-chile/>
- Valenzuela, A. (28 de Enero de 2025). Angélica Valenzuela, directora comercial de Vinos de Chile: “China no despertó en 2024, pero podría hacerlo en el segundo semestre de 2025”. (L. Guzmán, Entrevistador)
- Velázquez, J. (2025). La industria del vino sufre el cambio de hábitos de los consumidores y el cannabis crece como una competencia. *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/la-industria-del-vino-sufre-el-cambio-habitos-los-consumidores-y-el-cannabis-crece-como-una-competencia-n6111416>
- Vinos de Chile. (2024). *Memoria Anual*. Obtenido de <https://cdnc.heyzine.com/files/uploaded/v3/1ca84569908c9f6e237f579eb720a8eb92b81aec.pdf>
- Viña Santa Rita. (2023). *Memoria Integrada*. Obtenido de <https://www.santarita.com/wp-content/uploads/2024/03/Memoria-2023.pdf>
- Viña Santa Rita. (2024). *Memoria Integrada*. Obtenido de <https://www.santarita.com/wp-content/uploads/2025/03/MVSR-2024.pdf>
- Wang, N. (2024). *Vino Joy News*. Obtenido de <https://vino-joy.com/2024/03/29/chiles-vspt-wine-group-dazzles-chengdu-with-cultural-extravaganza-and-strategic-partnerships/>
- Wang, O. (2024). How Much Are Wine Taxes in Asia? A Country-by-Country Breakdown. *Vino Joy News*. Obtenido de <https://vino-joy.com/2024/10/11/how-much-are-wine-taxes-in-asia-a-country-by-country-breakdown/>
- Wine Intelligence. (2025). Obtenido de <https://wine-intelligence.com/blogs/wine-news-insights-wine-intelligence-trends-data-reports/exploring-the-2024-trends-in-chinas-imported-wine-market>
- Witker, J. (2025). *El tratado de libre comercio China-Chile: ¿Expresión del comercio sur-sur?* Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2547/25.pdf>
- World Bank Group. (2025). *Global Economic Prospects*. Obtenido de <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>