

Universitat de Lleida

Factores determinantes del rápido crecimiento de empresas familiares en el sector vitivinícola en Chile

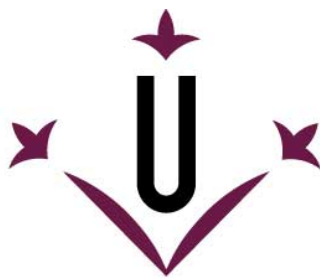
Jorge Javier Román Gárate

<http://hdl.handle.net/10803/667409>



Factores determinantes del rápido crecimiento de empresas familiares en el sector vitivinícola en Chile està subjecte a una llicència de [Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 No adaptada de Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

(c) 2019, Jorge Javier Román Gárate



Universitat de Lleida

TESIS DOCTORAL

FACTORES DETERMINANTES DEL RÁPIDO
CRECIMIENTO DE EMPRESAS FAMILIARES EN EL
SECTOR VITIVINÍCOLA DE CHILE

JORGE JAVIER ROMÁN GÁRATE

Memoria presentada per optar al grado de Doctor
por la Universidad de Lleida

Programa de Doctorado en Derecho
y Administración de Empresas

Directores

José Luis Gallizo Larraz
Christian Cancino del Castillo

2019

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto representa el final de una etapa muy importante para mí, por ello, querría agradecerse a todos los que han estado conmigo y me han apoyado estos años.

Quiero agradecer especialmente a mi director de tesis, Dr. José Luís Gallizo, por todo el trabajo, apoyo, disciplina y dedicación que me ha entregado todos estos años. También quisiera agradecer a mi tutor y amigo Dr. Christian Cancino del Castillo de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile por su dedicación, enseñanza y apoyo en la elaboración de los distintos estudios y artículos que me ayudo sistemáticamente durante el proceso de la elaboración de esta tesis. A su vez quisiera agradecer al Dr. Robin Mann, director del Centro de Excelencia e investigación de Massey University en Nueva Zelanda por su apoyo durante mi pasantía de investigación.

Deseo dejar constancia de mi gratitud a todos los profesores del Doctorado del Programa de Doctorado en Derecho y Administración de Empresas con quienes pude participar de sus excelentes clases.

Quisiera agradecer a una serie de personas e instituciones que en Chile han sido fundamentales para elaborar esta tesis doctoral. Bárbara Espinoza, Rodrigo Moisan, Sebastián Flores del Castillo, Paula Celis, Vinos de Chile, Corfo, Consorcio I+D Vinos de Chile S.A, ProChile, y ODEPA

Para mi familia no tengo más que palabras de agradecimiento, cariño y profundo amor. A mi padre Pedro Román Naranjo por todo su constante e incondicional apoyo. A mis hermanas Verónica y Marite por estar siempre presente con palabras de aliento e inmenso cariño. Quisiera hacer una mención especial de agradecimientos a mis hijas Sofía y Beatriz que junto a mis sobrinos: Matías, Facundo, Isabella y Maximiliano, a pesar que nunca entendieron en que trabajaba investigando, siempre me regalaron sus

sonrisas, dibujos y amor permanente. Pero muy especial quisiera dedicarle este trabajo a mi madre Teresa Eliana Gárate Acosta, quien a pesar que no está físicamente con nosotros, ella fue la que siempre me inculco la disciplina, perseverancia y el amor al estudio.

Finalmente, quiero agradecer a María José, mi mujer, quien me ha acompañado en todo este proceso, sin ella nada de esto hubiese sido posible. A María José le debo su paciencia, su compañía, sus palabras, sus sonrisas, su amor, sus retos, gracias por todo mi amor.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	15
(En español e inglés)	

Capítulo I

El mundo Vitivinícola

1.1. El vino a través de la historia	27
1.2. La viticultura en el Viejo y en el Nuevo Mundo	29
1.2.1. El nacimiento de la vitivinicultura en América.....	31
1.2.2. La industria moderna del vino.....	32
1.2.3. El vino en el viejo mundo	36
1.2.3.1. Francia	39
1.2.3.2. Italia	42
1.2.3.3. España	44
1.2.3.4. Alemania.....	47
1.2.4. La irrupción del nuevo mundo en la industria vitivinícola.....	49
1.2.4.1. Australia.....	52
1.2.4.2. Estados Unidos.....	54
1.2.4.3. Nueva Zelanda	56
1.2.4.4. Sudáfrica	58
1.2.4.5. Sudamérica.....	61
1.3. Resumen capítulo	74

Capítulo II

Empresas de rápido crecimiento y su importancia en la industria vitivinícola

2.1. Empresas de rápido crecimiento y sus características.....	79
2.2. Presencia del rápido crecimiento en la industria vitivinícola chilena. ...	81

Capítulo III

Dimensiones de la competitividad de las empresas familiares vitivinícolas en Chile

3.1. El origen del negocio familiar	85
3.2. ¿Qué se entiende por negocio familiar?	86
3.3. Características de los negocios familiares	89
3.4. Tipos de negocios familiares	96
3.4.1. Negocios de propiedad familiar (family-owned businesses).....	96
3.4.2. Negocios manejados por la familia (family-managed businesses).....	98
3.4.3. Negocios de propiedad y manejados por la familia (<i>family-owned and managed businesses</i>)	98
3.4.4. Negocios controlados por la familia (family-controlled businesses).....	100
3.5. Negocios familiares en la industria chilena del vino	101
3.5.1 Organización interna y estrategia de una empresa familiar vitivinícola chilena: Viña Aresti.....	102
3.6. Estrategias de Competitividad	104
3.6.1. Estrategias de competitividad genéricas	106
3.6.1.1. Estrategia de bajos costos generales.....	108
3.6.1.2. Estrategia de diferenciación amplia	109
3.6.1.3. Estrategia dirigida de bajos costos	112
3.6.1.4. Estrategia dirigida de diferenciación.....	112

3.6.1.5. Estrategia de mejores costos	113
3.6.2. Estrategias de comunicación.....	114
3.6.3. Competitividad en el mundo del vino.....	116
3.6.4. Estrategia de país versus estrategia de empresas	118
3.6.5. Ventajas competitivas de la industria vitivinícola chilena	122
3.6.6. Factores que determinan la competitividad en la Industria vitivinícola. ...	125
3.6.7. Estrategia de la industria vitivinícola Chilena.....	129
3.6.8. Estrategia 2020 de la industria del vino chilena	130
3.6.9. Importancia de las políticas públicas en el crecimiento de la industria ...	132
3.7. Innovación en la Industria Vitivinícola	132
3.8. El Consorcio I + D + i: (investigación + desarrollo + innovación) en Chile	139
3.8.1. Objetivo general del consorcio.	140
3.8.2. Objetivos Específicos del Consorcio.....	140
3.8.3. Empresas proveedoras aportan a la innovación.....	141
3.9. Apropiación de sistemas de innovación.....	143
3.9.1. Sistema de riego por goteo en los campos.....	144
3.9.2. Control de plagas y enfermedades	145
3.9.3. Oportunidad tecnológica	146
3.9.4. Condiciones de apropiación.....	148
3.10. Certificaciones de gestión de calidad	149
3.10.1. Certificaciones de calidad en el sector vitivinícola.....	150
3.10.2. Norma ISO 9000	152
3.10.3. Norma ISO 14000	153
3.10.4. Acuerdo de Producción Limpia (APL)	154
3.10.4.1. Principales beneficios de la adopción de APL en la industria vitivinícola chilena (SAG, 2014)	155

3.10.5. Código Nacional de Sustentabilidad	156
3.10.6. Certificaciones más utilizadas en empresas vitivinícolas chilenas	157
3.10.6.1. Prácticas amigables con el medio ambiente	158
3.10.6.2. La huella de carbono del vino	160
3.11. Marketing en las empresas vitivinícolas	165
3.11.1. El producto en el marketing del vino	168

Capítulo IV

Explorando características y oportunidades de las empresas vitivinícolas de rápido crecimiento en Chile

4.1. Introducción.....	171
4.2. Datos de las seis empresas bajo análisis.....	175
4.2.1. Viña Cachapoal.....	175
4.2.2. Viña Maipo A	176
4.2.3. Viña Mixta A	176
4.2.4. Viña Maipo B	177
4.2.5. Viña Mixta B.....	177
4.2.6. Viña Colchagua.....	178
4.3. Resultados del Estudio de Caso.....	178

Capítulo V

Factores explicativos del beneficio en las empresas vitivinícolas chilenas

5.1. Introducción.....	189
5.2. Datos y metodología	192
5.3. Inversión en I+D	195

5.4. Certificaciones de calidad	196
5.5. Exportaciones	197
5.6. Precio Medio de la Caja	198
5.6.1 Análisis del precio medio por caja	199
5.7. Productividad Laboral	203
5.7.1. Análisis de la productividad laboral.....	204
5.8. Predicción del beneficio relativo en el año 2011.	205
5.9. Predicción del beneficio relativo en el año 2012	208
5.10. Predicción del beneficio relativo en el año 2013.	209
5.11. Predicción del beneficio relativo en el año 2014	211
5.12. Predicción del beneficio relativo en el año 2015.	213
5.13. Predicción del beneficio relativo total promedio.	215
5.14. Discusión de los resultados	217

Capítulo VI

Determinantes del rápido crecimiento de los beneficios: Evidencia en bodegas familiares chilenas

6.1. Crecimientos en ventas y crecimientos en beneficios	221
6.2. Antecedentes	223
6.3. Datos para el análisis estadístico	225
6.4. Diseño de la investigación y análisis empírico	226
6.5. Análisis Probit y resultados obtenidos	231
6.6. Discusión y conclusiones del estudio econométrico	235
6.7. Resultados e implicaciones para la industria del vino chilena y las instituciones	247
Conclusiones (en español e inglés)	238
Referencias Bibliográficas	247

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. Ranking mundial de producción de vino en 2015.....	33
Tabla II. Ranking mundial de exportaciones de vino en 2015.....	36
Tabla 1. Características de los emprendimientos dinámicos.....	84
Tabla 2. Características de los family business.	90
Tabla 3. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Estrategia 2020	131
Tabla 4. Características y desempeño de las empresas bajo estudio.....	179
Tabla 5. Características del o de los fundadores de cada empresa.....	182
Tabla 6. Características de las empresas en cuanto a su organización	184
Tabla 7. Características de las empresas a estudiar en cuanto a prácticas de negocio	187
Tabla 8 Representatividad de la muestra por tamaño	193
Tabla 9. Regresión lineal univariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2011. (N=100).....	206
Tabla 10. Regresión lineal multivariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2011. (N=100).....	207
Tabla 11. Regresión lineal univariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2012. (N=100).....	208
Tabla 12. Regresión lineal multivariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2012. (N=100).....	209
Tabla 13. Regresión lineal univariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2013. (N=100).....	210
Tabla 14. Regresión lineal multivariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2013. (N=100).....	211
Tabla 15. Regresión lineal univariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2014. (N=100).....	212

Tabla 16. Regresión lineal multivariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2014. (N=100).....	213
Tabla 17. Regresión lineal univariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2015. (N=100).....	214
Tabla 18. Regresión lineal multivariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2015. (N=100).....	215
Tabla 19: Regresión lineal univariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo promedio en el periodo de años 2001 a 2015. (N=100)...	216
Tabla 20. Regresión lineal multivariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo promedio en el periodo de años 2001 a 2015. (N=100)...	217
Tabla 21. Representatividad de la muestra por tamaño ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 22. Promedio muestral y por condición binaria de crecer de forma acelerada.....	230
Tabla 23. Estimación probit para la posibilidad de crecer acelerado.....	232
Tabla 24. Efectos marginales de la posibilidad de crecer más rápidamente.	233

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Consumo de vino en Francia desde 1995 al 2014	41
Figura 2. Consumo de vino en Italia desde 1995 al 2014	43
Figura 3. Consumo de vino en España desde 1995 al 2014	43
Figura 4. Consumo de vino en Alemania desde 1995 al 2014.....	48
Figura 5. Consumo de vino en Estados Unidos desde 1933 (derogación de la prohibición del consumo de alcohol) al 2013.....	55
Figura 6. Consumo de vino en Nueva Zelanda desde 1995 al 2014	57
Figura 7. Consumo de vino en Sudáfrica desde 1995 al 2014	61
Figura 8. Total de ventas de vino en Chile desde 2007 al 2016.	72
Figura 9. Producción total de vino en Chile desde 2007 al 2016.	74
Figura 3.2.1 Las tres dimensiones de un family business	87
Figura 3.4.1. Rendimiento de los activos (ROA, del inglés “return on assets”) en función del porcentaje de posesión del grupo familiar	97
Figura 3.4.3. Rendimiento de los activos (ROA) versus porcentaje de miembros familiares en la administración del negocios	100
Figura 3.6.1 Esquema que representa las estrategias genéricas de competitividad propuestas por Porter en 1980	106
Figura 3.6.2. Estrategias genéricas de competitividad, incluyendo la estrategia híbrida de mejores costos.	107
Figura 10. <i>Diagrama de medias.</i> Variación anual del \$ medio por caja .	200
Figura 11. <i>Diagrama de medias.</i> Variación anual de los Ingresos totales	201
Figura 12: <i>Diagrama de medias.</i> Variación anual de los Beneficios (Utilidades).	202

Figura 13: *Diagrama de medias.* Variación anual de la productividad

Laboral.....204

Introduction

The main objective of this research work is to obtain and analyse the main factors that influence family businesses which have a rapid growth in turnover and profits in the Chilean wine sector.

The work starts with the presentation of the world of wine through history and then the development that this sector has had in Chile where family businesses with dynamic ventures have played an important role.

In order to know the factors that influence the companies that have a rapid growth, some evidence has been directly obtained from the wineries' directors and managers through online and face-to-face surveys, conferences, visits to diverse vineyards, interviews with family business owners, Wines of Chile's management team and academics of the sector.

In order to obtain greater knowledge of the sector, a 'case study' has been performed which has been applied to 6 family businesses in the wine sector in various Chilean valleys. This study was published in the Management Studies journal "Exploring features and opportunities of rapid-growth wine firms in Chile" (Román, Cancino, Gallizo 2017).

The aim was to detect the characteristics that determine the rapid growth of wine companies in Chile. The results obtained indicated the presence of a common factor; that was, the existence of strategic planning, directed in two management lines: a) growth and b) commitment to improve the production and sales process. Both management lines of the organizations proved to have a different impact on the two groups of companies: fast growing and moderate growing.

Thus, three companies rated as fast growing reported strategic planning that included a commitment to grow as part of their characteristics, while two of the three companies with moderate growth did not consider these practices as formal management processes. These results indicated that for most of

the companies studied and for a winery to rank among the fastest growing companies there must have previously been a clear commitment from its managers to increase production capacity and open up markets, as evidenced in its strategic plan.

In this sense, we detected one vineyard that was the exception. The company reported both planning and commitment to growth, however, it did not succeed, which implied that there are other factors that prevent the correct implementation of such planning, which determine that the company does not sustain the growth intended. This led us to propose an econometric study in which by incorporating other factors that according to previous literature are influential in the rapid growth of companies, could help predict which companies will grow faster from the most influential characteristics obtained.

Considering the abovementioned background, the structure of the thesis has been divided into 6 chapters, plus a section on conclusions and bibliography. The first set of chapters, associated with the theoretical framework is separated into three chapters.

Chapter 1 is dedicated to establishing the history of the wine industry in which this thesis is developed. This section helps to situate the rest of the research in the Chilean wine industry, as the sector that has been influenced by the enormous development previously experienced in the so-called Old World. In addition, this part, shows numerous data of market shares and business figures in the different wine producing countries of the Old World like France, Italy, Spain and Germany; and the emergence of the industry of new countries, such as Australia, United States, New Zealand, South Africa and South America, all of which have experienced an important development in recent years.

The second chapter is dedicated to studying fast-growing companies and their importance in the wine industry, highlighting the positive impact they

generate in economic development, employment, innovation, income and general welfare for the community.

Chapter 3 describes Chile's wine companies and their dimensions of competitiveness. The chapter is contextualized regarding family businesses in aspects such as the origin, characteristics or types of businesses. Subsequently, the factors that determine competitiveness in the wine industry are shown and some competitiveness strategies, generic strategies, communication and public policies are explained.

Finally, innovation aspects, types of quality management certification and the influence of marketing on the winemaking industry are developed. The most important thing about innovation is the competitive advantage it generates, due to the possibility of not having competitors in a while and at the same time imposing barriers regarding the arrival of this new market. In the case of Chile, the industry faces tough challenges: an internal demand which is lower than the productive capacity, a very fragmented industry, an international market which includes a large number of competitors and the need to further invest in innovation.

The second set of chapters focuses on contrasting our previous formulations with different empirical studies applied to the Chilean wine sector: A case study, an Anova analysis and an econometric analysis, distributed into four chapters (4°, 5°, 6° and 7°). In chapter 4, 6 family wineries founded in Chile are analyzed. All of these wineries are purely exporting companies; exports reach a minimum of 75% of their total sales, which makes them examples of companies linked to the international wine market and therefore of interest for our analysis.

In chapter 4 we have studied fast-growing companies, though not in sales, which has been most studied in the past, but rather in profits. Distinguishing companies that achieve rapid growth in profits is relevant because profit is the fundamental measure of wealth creation that allows

self-financing and therefore expanding the company and also remunerating capital contributors. In short, it ensures the continuity of the company in the highly competitive international wine market. Therefore, the effects of the strategies adopted by Chilean wine companies in terms of price, productivity, research and quality certification will be tested in order to improve their profit figures, in other words, which of these variables have the greatest influence on the final figure of the year's result in Chilean wine exporting companies. We are seeking to find out whether the incorporation of accreditation and research procedures in product improvement processes allows us to obtain higher quality wines with a higher selling price and an increase in profits. Our results will provide knowledge to establish guidelines for companies that are inclined to produce high quality wines.

Labour productivity is the biggest predictor along with certification expenses. The relative benefit depends on income, but more on the Income ratio / No. of workers (labour productivity). That is to say, the benefits are obtained by the companies by means of improvements in the production procedures, processes automation, which means that with fewer workers they are able to obtain and sell the same volume of wine.

In chapter 5 we have studied the causes that support the high profit growth of Chilean wineries. In this section we have adopted a new approach based on the analysis of profit growth. Many studies have been concerned with studying the rapid growth focused on the sales figure, however, it should be noted that this is not always a good indicator, in fact, sometimes there is growth in sales, at the same time that losses are obtained, therefore, by emphasizing the importance of obtaining profits we have adopted this new perspective through a probit regression model managing to identify the characteristics that have the greatest influence on the rapid growth of profits.

The results of the empirical work provide evidence on the accelerated profitable growth, the results show that such growth is not achieved through

simple production increases, but through the sale of higher-priced wines and years of ageing. Furthermore, companies that spend on research and development generate a positive effect on accelerated growth, while those wineries that are granted a quality and sustainability certificate by a qualified agency have a negative effect on profit growth, which is supposed to be due to additional costs and restrictions that imply greater demands aimed at meeting quality criteria and reducing environmental and social risks.

In this chapter we would like to conclude that the quality signs of the wines that are captured by the market do not coincide with those given by the entities that certify the quality of wine companies. This conclusion reveals a discrepancy in the capture of quality by the market that should be considered by wineries that have planned to undertake accreditation procedures of their processes.

Finally, in chapter 6, some suggestions and implications for researchers and professionals regarding the support and protection of fast-growing companies are noted. The results obtained in the analysis of the determinants of rapid growth (dynamic entrepreneurship, gazelles) of family businesses in the wine sector in Chile should be included in the development of public policies aimed at supporting the growth and internationalization of wine companies.

Finally, the general conclusions of the thesis are shown. This explains Chile's determining role in the international wine market, ranking as the fifth largest exporter in terms of volume worldwide.

Introducción

La presente investigación tiene como principal objetivo obtener y analizar los principales factores que influyen en las empresas familiares que tienen un rápido crecimiento de la cifra de negocios y beneficios en el sector vitivinícola de Chile.

El trabajo se inicia con la presentación del mundo vitivinícola a través de la historia y luego del desarrollo que ha tenido este sector en Chile donde han desempeñado un importante papel las empresas familiares con emprendimientos dinámicos.

Para conocer los factores que influyen en aquellas empresas que tienen un rápido crecimiento se han obtenido evidencias directas de los directores y gerentes de las bodegas a través de la realización de encuestas presenciales y online, conferencias, visitas a diversas viñas, entrevistas a dueños de empresas familiares, equipo directivo de Wines of Chile y académicos del sector.

Con el fin de obtener un mayor conocimiento del sector, se ha realizado un ‘*estudio del caso*’ aplicado a 6 empresas familiares del sector vitivinícola de diversos valles chilenos. Este estudio fue publicado en la revista de Estudios Gerenciales “*Exploring features and opportunities of rapid-growth wine firms in Chile*” (Román, Cancino, Gallizo 2017).

Se trataba de detectar las características que determinan el rápido crecimiento de las empresas del sector del vino en Chile. Los resultados obtenidos indicaron la presencia de un factor común; este fue, *la existencia de planificación estratégica*, dirigida en dos líneas de gestión: a) crecimiento y b) compromiso de mejora del proceso de producción y venta. Ambas líneas de gestión de las organizaciones resultaron tener diferente un impacto diferente en los dos grupos de empresas: de rápido crecimiento y de moderado en crecimiento. Así, se observó que tres de las empresas calificadas como de rápido crecimiento reportaron una planificación

estratégica que incluía el compromiso por crecer como parte de sus características, mientras que, dos de las tres empresas con crecimiento moderado no consideraban estas conductas como procesos formales de su gestión.

Estos resultados indicaron que para la mayoría de las empresas estudiadas y para que una bodega se sitúe entre las empresas que más crecen debe haberse dado previamente un compromiso claro de sus directivos respecto a aumentar sus capacidades de producción y de apertura de mercados, puesto de manifiesto en su plan estratégico.

En este sentido, detectamos una viña que fue la excepción. La empresa reportó, tanto una planificación como un compromiso con el crecimiento, y sin embargo no lo consiguió, lo cual implicaba que existen otros factores, que impiden la correcta implementación de dicha planificación, que determinan que dicha empresa no sostenga el crecimiento pretendido. Lo que nos llevó a plantear un estudio econométrico en el que al incorporar otros factores que según la literatura previa son influyentes en el rápido crecimiento de las empresas, pudiera ayudar a predecir que empresas van a crecer más rápido a partir de las características más influyentes obtenidas.

Teniendo en cuenta los antecedentes expuestos, la estructura de la tesis se ha dividido en 6 capítulos, más un apartado de conclusiones y bibliografía. El primer conjunto de capítulos, asociados al marco teórico está separado en tres capítulos.

El capítulo 1º, se dedica a establecer el marco de la historia de la industria del vino en el que se desarrolla esta tesis. Esta parte ayuda a situar el resto de la investigación en la industria del vino chilena, cómo un sector que se ha visto influenciado por el enorme desarrollo experimentado con anterioridad en el llamado *Viejo Mundo*. Además, esta parte, muestra numerosos datos de cuotas de mercado y cifras de negocios en los diferentes

países productores de vino del *Viejo Mundo* como Francia, Italia, España y Alemania; y la irrupción de la industria de nuevos países, tales como Australia, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Suráfrica y Sudamérica, todos ellos, con un importante desarrollo experimentado en los últimos años.

El 2º capítulo, se dedica a estudiar las empresas de rápido crecimiento y su importancia en la industria vitivinícola, evidenciando el impacto positivo que genera en el desarrollo económico, empleo, innovación, ingresos y bienestar general a la comunidad.

El capítulo 3º, se refiere a las empresas vitivinícolas en Chile y a sus dimensiones de competitividad. Se contextualiza con respecto a los negocios familiares en aspectos como el origen, características o tipos de negocios. Luego, se muestran los factores que determinan la competitividad en la industria vitivinícola y, se explican algunas estrategias de competitividad, estrategias genéricas, de comunicación y de políticas públicas.

Finalmente, se desarrollan aspectos de innovación, tipos de certificación de gestión de calidad y la influencia del marketing en la actividad vitivinícola. Lo más importante de la innovación es la ventaja competitiva que genera, ante la posibilidad de no tener competidores en un tiempo y a la vez la imposición de barreras al ingreso de este nuevo mercado. En el caso chileno, la industria se enfrenta a duros desafíos: una demanda interna menor que la capacidad productiva, una industria muy atomizada, un mercado internacional con gran cantidad de competidores y la necesidad de invertir más en innovación.

El segundo conjunto de capítulos se dedica a contrastar nuestras formulaciones previas con diferentes estudios empíricos aplicados al sector vitivinícola chileno: Un estudio de caso, un análisis anova y un análisis econométrico, distribuidos en cuatro capítulos (4º, 5º, 6º). En el capítulo 4º, se analizan 6 empresas vitivinícolas familiares fundadas en Chile. En todas ellas se trata de empresas netamente exportadoras; las exportaciones

alcanzan un mínimo del 75% de su total de ventas, lo que los hace casos de empresas vinculadas al mercado internacional del vino y por ello de interés para nuestro análisis.

En el capítulo 5° se analizan las empresas de rápido crecimiento, pero no en ventas que es lo que más se ha estudiado en el pasado, si no en beneficios. Distinguir las empresas que alcanzan crecimientos rápidos de beneficios es relevante porque el beneficio es la medida fundamental de creación de riqueza que permite la autofinanciación y por tanto la expansión de la empresa y además remunerar a los aportantes de capital. En definitiva, asegura la permanencia de la empresa en el mercado internacional del vino, sumamente competitivo. Por tanto, se probarán los efectos de las estrategias adoptadas por las empresas del vino chilenas en materia de precio, productividad, investigación y certificación de calidad para mejorar su cifra de beneficios, es decir cuáles de estas variables influyen más en la cifra final de resultado del ejercicio en las empresas exportadoras de vino chilenas. Queremos averiguar si la incorporación de procedimientos de acreditación e investigación en procesos de mejora de los productos permiten obtener vinos de mayor calidad con un mayor precio de venta y con un incremento en los beneficios. Nuestros resultados aportarán conocimiento para establecer la pauta a seguir a las empresas, que se inclinen por la elaboración de vinos de calidad alta.

La productividad laboral es el mayor predictor junto con los gastos en certificaciones. El beneficio relativo depende de los ingresos, pero más de la relación $\text{Ingresos} / \text{n}^\circ \text{trabajadores}$ (productividad laboral). Es decir, los beneficios los consiguen las empresas mediante mejoras en los procedimientos de producción, automatización de procesos, esto es, con menos trabajadores consiguen obtener y vender el mismo volumen de vino.

En el capítulo 6° se ha estudiado las causas que apoyan el alto crecimiento de los beneficios de las bodegas chilenas. Aquí hemos adoptado un nuevo enfoque basado en el análisis del crecimiento de beneficios. Muchos trabajos

se han preocupado de estudiar el rápido crecimiento centrado en la cifra de ventas, pero hay que hacer notar que no siempre este es un buen indicador, de hecho, a veces se dan crecimientos en ventas, a la vez que se obtienen pérdidas, por tanto, poniendo el énfasis en la importancia de obtener beneficios hemos adoptado esta nueva perspectiva mediante un modelo de regresión probit consiguiendo identificar cuáles son las características que tienen mayor influencia en el crecimiento rápido del beneficio.

Los resultados del trabajo empírico aportan evidencia sobre los crecimientos acelerados del beneficio, los resultados ponen de manifiesto que dichos crecimientos no se alcanzan mediante simples incrementos de producción, sino mediante la venta de vinos de mayor precio y años de envejecimiento. Además se obtiene que las empresas que realizan gastos en investigación y desarrollo generan un efecto positivo en el crecimiento acelerado, mientras que en aquellas bodegas que mantienen un certificado de calidad y sostenibilidad otorgado por agencia cualificada se aprecia un efecto negativo en el crecimiento de beneficios, lo cual se supone que es debido a los costes adicionales y restricciones que implican unas mayores exigencias dirigidas al cumplimiento de criterios de calidad y de disminución de riesgos ambientales y sociales.

En este capítulo la conclusión es que las señales de calidad de los vinos que capta el mercado no son coincidentes con los que otorgan las entidades que certifican la calidad de las empresas vitivinícolas. Esta conclusión pone de manifiesto una discrepancia en la captación de la calidad por el mercado que deberá ser tenida en cuenta por las bodegas que hayan previsto llevar a cabo procedimientos de acreditación de sus procesos.

Finalmente, se apuntan sugerencias e implicaciones para la industria y las empresas en su toma de decisiones. Los resultados obtenidos en el análisis de los factores determinantes del rápido crecimiento (emprendimiento dinámico, gacelas) de empresas familiares en el sector vitivinícola en Chile deberían entrar a formar parte de la confección de políticas públicas

orientadas al apoyo al crecimiento e internacionalización de las empresas vitivinícolas.

Por último, se muestran las conclusiones generales de la tesis, donde se señala el papel determinante que ha tomado Chile en el mercado internacional del vino, y se destacan los resultados más importantes de los estudios empíricos realizados. Las implicaciones de estos resultados se concretan en poner de manifiesto que los mayores beneficios del sector vitivinícola hoy se alcanzan en firmas con mayor productividad laboral, firmas que apostaron por la producción en cantidad y la reducción de costes, más que por la calidad y el marketing de productos Premium. No obstante, después del trabajo realizado se ha llegado a la conclusión que para progresar en el futuro, en un mercado más competitivo y global, las empresas del vino chilenas deberán modificar sus estrategias y adaptar la producción para obtener vinos de calidad alta y aplicar para ello nuevas estrategias de fijación de precios y de marketing, de no hacerlo así, la producción de vino chilena quedará relegada mayoritariamente a la exportación de vino a granel sin acceso a los nuevos circuitos de comercialización especializados en clientes exigentes con la calidad y la presentación de un producto de calidad.

Capítulo I

El Mundo Vitivinícola

1.1. El vino a través de la historia

El uso de carbohidratos para la fermentación alcohólica ha sido asociado por diversos autores como la principal causa de la domesticación de plantas silvestres y el auge de la cerámica, marcando una transición de sociedades paleolíticas, caracterizadas por los primeros usos de herramientas primitivas, a neolíticas, en las que se inician los asentamientos permanentes, asociados principalmente a la agricultura (Barnard *et al.* 2011).

La viticultura o vitivinicultura (ciencia del cultivo de la vid), es una tradición ampliamente arraigada en la sociedad moderna. La evidencia más temprana de producción de vino proviene de Armenia (sitio arqueológico Areni-1) y data de aproximadamente 6000 años atrás (4000 AC). En este sitio se han encontrado trazas de antocianinas y ácido tartárico (presentes en mostos y vinos) en restos de cerámicas, junto con restos de semillas, tallos y hollejos de la vid (*Vitis vinífera*) e incluso restos de lo que parece ser un sitio de prensado (Barnard *et al.* 2011).

El uso del vino se amplió a otras latitudes en paralelo con las vías comerciales durante la edad de bronce, llegando a cubrir Asia, Europa y el norte de África donde se han encontrado evidencias de su consumo incluso en la célebre tumba de Tutankhamon (Guasch-Jané, Andrés-Lacueva *et al.* 2006). Para el tercer milenio antes de Cristo, las ciudades de Tiro (actual Líbano), Babilonia y Ur (actual Irak), se alzaban como importantes centros del comercio global, desde donde el vino era comercializado en recipientes de arcilla (Estreicher 2004). No sólo el consumo de vino se vio afectado por el auge del comercio, sino que la propia vitivinicultura se expandió a otras latitudes en tres grandes oleadas, producto de las civilizaciones que

cubrieron el mediterráneo y sur de Europa entre los pueblos de fenicios, griegos y romanos, (Estreicher 2004). En el imperio romano, el vino tenía un papel principal. El éxito de las campañas militares dependía no sólo de la estrategia militar, sino también de la capacidad de mantener las tropas en campamentos itinerantes durante largas extensiones de tiempo. El porcentaje de alcohol en el vino reduce la proliferación de bacterias patógenas a pesar del alto contenido de agua en la mezcla (Bisson, *et al.* 2002), con lo que se aseguraba la hidratación de los soldados, mientras que los cursos de agua naturales se contaminaban rápidamente por los propios desechos generados en el asentamiento (Estreicher 2004).

La expansión europea a América por parte de España y Portugal, y al sur de África y Oceanía por parte de Gran Bretaña, traería consigo la globalización de la vitivinicultura, dando origen a los nuevos polos de desarrollo que componen actualmente la industria del vino.

Durante las últimas tres décadas se han producido cambios importantes en la industria y el comercio mundial del vino, entre los cuales destaca el incremento de la competencia internacional. El fuerte crecimiento que registró la oferta de los nuevos países productores y exportadores de vino, junto al aumento de la demanda mundial, sobre todo de los nuevos países consumidores, aceleró el proceso que viene denominándose como “globalización del vino” (Gatti *et al* 2003).

Según datos de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV, www.oiv.int), el comercio mundial muestra un fuerte dinamismo a partir de 1980 y el crecimiento de las exportaciones ha sido intenso desde entonces, al dejar de representar una sexta parte de la producción en la primera mitad de dicha década para ser más de la tercera parte en la actualidad, siendo principales protagonistas los países del hemisferio sur. Los cambios protagonizados en la industria vinícola han sido calificados de verdadera “revolución enológica”, manifiesta sobre todo en los países productores más

tradicionales, y se han interpretado como una respuesta a los desafíos de la globalización del vino.

Históricamente domiciliada casi por completo en los cuatro países de la Europa mediterránea: Francia, Italia, España y Portugal, la industria vinícola se ha extendido en todo el mundo y adquiere ahora renombre en Estados Unidos, Australia, Argentina, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Chile y recientemente en China (quinta mayor productora mundial en 2012). Mientras la industria del Viejo Mundo se había caracterizado por el predominio de las pequeñas bodegas y cooperativas, la del Nuevo Mundo mostró una estructura organizativa muy competitiva, dominada por grandes firmas empresariales que adquirieron protagonismo en la década de 1990. Desde entonces los viejos productores pierden cuota de mercado frente a los nuevos productores, más adaptativos a las condiciones de la demanda y a los mercados más flexibles, con menos rigidez institucional (Heijbroek, 2007).

1.2. La viticultura en el Viejo y en el Nuevo Mundo

Cuando hablamos del vino, es fundamental tener claro la concepción que se utiliza en la viticultura global de “Viejo Mundo” y “Nuevo Mundo”. El primero hace referencia a los países que han sido tradicionalmente productores de vinos, tales como España, Francia, Italia y Portugal. Mientras que los países del “Nuevo Mundo” son aquellos vitivinicultores que en las últimas décadas se han convertido en importantes actores de vinos, aumentando sus cuotas de producción. Son representados por Argentina, Australia, Chile, Estados Unidos, Sudáfrica y Nueva Zelanda. Estos últimos países se han caracterizado por producir una variedad de vinos de alta calidad, como consecuencia de un proceso de modernización tecnológica, una inversión consistente y el desarrollo de investigaciones en el sector, todo esto enlazado

al rápido crecimiento de la demanda mundial de vinos durante la década de los noventa. (Anderson, Norman y Wittwer, 2001).

En la historia de la viticultura mundial con la llegada de la Revolución Industrial en Europa fue testigo del gran desarrollo de un mercado de consumo amplio, con una base de producción nacional (Rastoin y Coelho, 2004), en la que los países tradicionalmente productores (PTP), como España, Francia, Italia y Portugal, dominó la oferta mundial a pesar de bajos índices de exportación. Más recientemente, desde los años 80 del siglo XX, se ha registrado una reducción del consumo en los PTP y un aumento significativo de la demanda en los países no tradicionalmente productores - América del Norte, Norte de Europa y Asia. Esta evolución del mercado del vino se percibe (en finales de los 80) por algunos países de América Latina, y en especial por Oceanía (Australia), que llevó a cabo verdaderas estrategias de conquista, mientras que la vieja Europa estaba ocupada con el foco en el mercado doméstico y contradictorias operaciones de regulación de la producción. Los finales de los 90 y principios del siglo XXI estuvieron marcados por el impresionante crecimiento de la producción en estos países, así como por su dinámica comercial fuerte que contribuyó a asumir una posición destacada en el todo el mundo, lo que lleva a un cambio del comportamiento de vino en el mundo.

Las dos últimas décadas han estado marcadas por una rápida globalización del mercado del vino. De acuerdo con Anderson y Nelgen (2009), se produjo un fuerte aumento en la proporción del volumen de vino exportado en comparación con el vino producido: entre 1988-90 y 2001 aumentó de 15 a 25%, y entre 2001 y 2009 aumentó de 25 a 32%, que pasó de 20 a 40% entre 2001 y 2007, y un crecimiento más moderado de los cuatro exportadores más importantes de Europa: Francia, Italia, España y Portugal, que han pasado del 30 al 35% entre 2001 y 2009.

En este contexto de creciente globalización de los mercados, se ha producido una redefinición de los actores y estrategias. En un mercado maduro,

caracterizado por una creciente sofisticación de los productos (gran demanda de los consumidores en términos de focalización de la oferta y calidad del servicio), mediante la intensificación de competición y por la concentración de la oferta, una "batalla global" (Barco et al, 2006) se centró en resolver la brecha entre la producción y el consumo interno, que en la mayoría de las empresas experimentaron una mayor atención al mercado de exportación (Campbell and Guibert, 2006). Según Wickramasekera y Bamberry (2003), la globalización de los mercados y la integración de las empresas en clusters también permiten a las empresas pequeñas demostraciones de éxito de las exportaciones, empezando por apostar por una fuerte presencia en el mercado interno, la inversión en formación y la información previa a la exportación proporcionada por las agencias de exportación. En cada cluster es particularmente importante el papel de liderazgo que la innovación representa para el desempeño de las empresas en la comercialización en los mercados internacionales, así como el vínculo entre las empresas y los centros de investigación y organizaciones intergubernamentales (Rebelo et al, 2007).

1.2.1 El nacimiento de la vitivinicultura en América

La proliferación del vino y su producción tendrían un nuevo auge junto con el descubrimiento y colonización de América. Los pueblos prehispánicos tenían una amplia tradición en la producción de fermentados de maíz, papa, maguey, quinoa y algunas otras raíces o frutas (Del Pozo 2004). Sin embargo, no existe evidencia del uso de la uva para fermentación en el continente antes del descubrimiento, a pesar de su presencia en forma silvestre desde Centroamérica hasta el norte de México (Del Pozo 2004).

Fue el propio Cristóbal Colón el que introdujera la vid europea en territorio americano, como una forma de preservar la dieta de los colonizadores, al igual como ocurrió con otras semillas y animales. Iniciándose en México bajo

las órdenes de Hernán Cortés en el 1525, la vitivinicultura se arraigó en el nuevo mundo como una forma de abastecer a la creciente población de un recurso que no sólo costaba transportar desde Europa, sino también cuya calidad se veía estropeada por el viaje, en muchos casos, avinagrándose el producto por la carencia de un adecuado sistema de envasado (Del Pozo 2004). Desde Centroamérica el cultivo de la vid se propagó hacia el sur, creándose un polo de producción en el Perú, el cual decayó entre el siglo XVIII y XIX producto de circunstancias ajenas al sector productivo, como pestes, guerras y terremotos, además de por un favorable precio del cultivo de algodón, requerido por la industria inglesa (Lacoste 2004). A medida que la colonización de Sudamérica avanzaba, otros polos de desarrollo vitivinícola se fueron gestando en los territorios cuyo clima favorecía el cultivo. Así nacieron las industrias vitivinícolas en la zona central de Chile y Argentina, que tomarían un rol preponderante en la economía regional a medida que la industria peruana decaía (Lacoste 2004).

En paralelo a la expansión hacia el sur, la producción de vino se expandió hacia el valle de California por el norte, asociado inicialmente al alero de los misioneros jesuitas, para los que el uso sagrado del vino durante la eucaristía requería un suministro continuo, que podía satisfacerse gracias al clima apto para el cultivo existente en el valle (Del Pozo 2004). Nace así la variedad *denominada uva de la misión*, correspondiente a la cepa traída desde España por los jesuitas.

1.2.2 La industria moderna del vino

Según datos de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV, www.oiv.int), el ranking de países productores de vino (excluyendo jugo de uva y mostos) a nivel mundial en 2015 es el expuesto en la tabla I. Sin embargo, debido a las diferencias de población y consumo de vino de cada uno de los países que conforman el ranking, las posiciones se ven afectadas

a la hora de ordenarlos de acuerdo con su participación en las exportaciones de vino a nivel mundial, como se observa en la tabla II.

Es importante hacer notar que, año tras año, Italia, Francia y España lideran ambas listas, abarcando cerca de un 50% de la producción y exportación de vino a nivel mundial entre los 3 países. Esta hegemonía nace gracias a la arraigada tradición vinícola en el continente europeo, que ha llevado a establecer dos grupos dentro de los productores de vino a nivel global: los pertenecientes al viejo mundo (Europa), y los del nuevo mundo en colonias en América, África y Oceanía, (Bisson, *et al.* 2002, Castaldi, *et al.* 2006), a pesar de que algunos autores postulan que las distinciones entre ambos grupos se harán cada vez más difusas debido a la globalización del mercado (Aylward and Zanko 2006).

Unidad: Millones de hectolitros	Estimación 2015	Variación 2015/2013	Ranking
Italia	44.50	-8,3%	1
Francia	47.50	12,8%	2
España	37.20	-18,0%	3
Estados Unidos	29.75	-4,5%	4
Argentina	13.40	-10,7%	5
Chile	12.90	0,8%	6
Australia	11.90	-3,3%	7
Sudáfrica	11.20	22,4%	8
China	11.00	-6,8%	9
Alemania	8.9	6,0%	10

Tabla I - Ranking mundial de producción de vino en 2015. La tabla se construye sobre la base de los datos de la OIV, cuyos valores se expresan en millones de hectolitros de vino producido (excluyendo jugos y mostos).

Como se observa al comparar las tablas I y II; Italia, España y Francia mantienen sus posiciones en ambos rankings (producción y volumen de

exportación), mientras que la escala se desordena al bajar Estados Unidos y Argentina en el ranking de exportaciones (favoreciendo las posiciones de Chile, Australia y Sudáfrica). En el caso de Estados Unidos, el nivel de consumo interno logra capturar gran parte de la producción nacional, a diferencia de Chile y Australia, por lo que es lógico que sus volúmenes de exportación se vean reducidos. La situación de Argentina parece ser afectada más que por el consumo interno, por problemas en la economía interna que han afectado la atracción de capital extranjero y podrían ser la causa en la caída de las exportaciones (Castaldi *et al.* 2006). Un caso curioso lo establece la producción vitivinícola de China, que aparece novena en el ranking de producción, pero que desaparece en el de exportaciones, debido al gran consumo interno, que lo lleva a convertirse en el sexto importador a nivel mundial en volumen (litros) y el quinto en cuanto a valor (euros) (OIV 2014).

Un análisis de la tabla de exportaciones (tabla II), revela que si bien Francia ha perdido terreno en el volumen de sus exportaciones, el valor total en euros de sus exportaciones supera con creces al de cualquier otro país en el mercado, algo que algunos investigadores sostienen es consecuencia de la arraigada fama vitivinícola del país más que de una calidad superior respecto a la producción de otros países (Landon and Smith 1997). Basándose en la relación precio/volumen, podemos separar a los exportadores de vino en 3 grupos: El país de mejor rentabilidad (incluye solo a Francia), países de rentabilidad alta (donde se encuentran Estados Unidos, Argentina, Italia, Alemania y Portugal), y países de menor rentabilidad (que agrupa a los países productores del nuevo mundo: Australia, Chile, Sudáfrica, además de España).

Basándose en estas categorías podemos apreciar que los mejores precios son obtenidos por los países con mayor tradición en la industria (Francia, Italia y Alemania), a excepción de Estados Unidos, cuya capacidad de

imponer marcas a nivel mundial le permite obtener mejores ganancias en mercados cercanos (Canadá y México) y en países asiáticos con los que posee fuertes lazos económicos (Japón, Hong Kong, China y Corea del sur); por otra parte, si bien un 40% de las exportaciones estadounidenses son destinadas a la Unión Europea, el valor que se percibe es bastante menor comparado con las exportaciones a los países mencionados con anterioridad (Wine-Institute 2014).

Así como Estados Unidos aparece como una sorpresa por el alto valor de sus exportaciones, también es sorprendente el bajo precio de las exportaciones españolas (valor/volumen), a pesar de ser el primer exportador según volumen. Esto ocurre principalmente porque un gran porcentaje del vino español exportado es vino de mesa de baja calidad destinado directamente a la Unión Europea (Castillo and García 2013).

	Volumen Exportado 2014	Volumen Exportado 2015	Variación 2015/2014	Valor Exportado 2015	Valor/Volumen (€/hectolitros)
Unidad: Millones de hectolitros	(Millones de hectolitros)	(Millones de hectolitros)		(Millones €)	
España	22.3	24.0	8%	2641	110
Italia	20.4	20.0	-2%	5353	268
Francia	14.3	14.0	-2%	8244	589
Chile	8.1	8.8	9%	1650	188
Australia	7.0	7.4	6%	1459	197
Sudáfrica	4.2	4.2	0%	629	150
Estados Unidos	4.0	4	5%	1395	332
Alemania	3.9	3.6	-8%	953	265
Portugal	2.8	2.8	0%	738	264
Argentina	2.6	2.7	4%	737	273

Tabla II - Ranking mundial de exportaciones de vino en 2015. La tabla se construye sobre la base de los datos de la OIV, cuyos valores se expresan en millones de hectolitros de vino producido (excluyendo jugos y mostos).

1.2.3 El vino en el Viejo Mundo

La unión europea lidera el mercado global del vino, sin embargo el alcance de sus exportaciones ha disminuido considerablemente (NZTE 2009), principalmente por la irrupción de nuevos países productores como Chile, Argentina, Estados Unidos y Australia (Barco, Navarro et al. 2005). Por otra parte, el principal destino de las exportaciones es la propia Unión Europea, con Alemania, Reino Unido y Francia entre los 4 mayores importadores,

cubriendo un 35% de las importaciones globales (Estados Unidos es el tercer importador con un 12% de las importaciones) (OIV 2014). La industria vitivinícola de la región es variada, con fuerte producción en Francia, Italia y España, mientras que otros países se abastecen en base mayormente a importaciones como es el caso de Reino Unido, por lo que es necesario analizar caso a caso con el fin de establecer las características de cada industria.

Los países productores del Viejo Mundo registraron un fuerte incremento de las exportaciones desde la década de 1950. Las exportaciones francesas, españolas e italianas experimentaron un vertiginoso crecimiento sobre todo desde 1970, que contrasta con la evolución de la primera mitad del siglo XX. En la primera globalización los tres principales países exportadores mantuvieron un nivel de ventas externas bastante reducido, en torno a 1 o 2 millones de hectolitros (Mitchell, 2007). Ello estuvo motivado principalmente por la paralización de los mercados internacionales de vino, las dos guerras mundiales y el fuerte proteccionismo comercial aplicado durante el periodo de entreguerras, además del escaso consumo de los países no productores. La vuelta a la normalidad se sitúa en la década de 1950, en concreto para las exportaciones francesas. Los tres países mejoran sus exportaciones en los años sesenta, pero Francia e Italia registraron un vertiginoso crecimiento en los comienzos de la década de 1970. Italia se convirtió en el primer exportador mundial de vinos y alcanzó entre 1979 y 1983 los 20 millones de hectolitros. La clave de la expansión del sector estuvo en Francia, segundo gran exportador y principal importador mundial. Tras la crisis de 1975, su recuperación fue esencial para la reactivación del comercio internacional, especialmente para sus vecinos del mediterráneo. Los vinos italianos dejaron de exportarse a granel a Francia, se diversificaron y llegaron a competir con los del país galo en algunos segmentos de calidad en la década de los noventa, como en vinos embotellados (Corrado y Odorici, 2009).

Uno de los mayores desafíos que afronta la industria vinícola mundial ha sido el cambio registrado en las pautas de consumo, caracterizado por un acusado descenso de la demanda desde la década de 1970. En las últimas cuatro décadas el consumo mundial de vino disminuyó un 15,6%, pasó de 280,3 millones de hectólitros (hl) en 1971-1975 a 239,8 millones en 1986-1990 y a 236,3 millones en 2010, aunque en la última década se atisba una recuperación como consecuencia de la entrada de nuevos consumidores procedentes de las zonas del planeta con menor tradición vitivinícola y de regiones emergentes.

En términos per cápita, el consumo mundial ha pasado de los 7,2 litros en 1961-1964 a 5 litros en 1985-1989 y a 3,4 litros en 2005-2009. Los países del Viejo Mundo registran las mayores pérdidas dada su fuerte tradición de consumo desde hace más de un siglo. (Morilla-Critz, 2001). En términos per cápita, Francia pasó de 118,2 litros en 1965 a 39,4 litros en 2009; Italia, de 111,3 a 43,4 litros y, España, de 59,2 a 18,4 litros, respectivamente. (Datos de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). En cambio, los países poco o menos consumidores con mayor desarrollo económico acrecientan su consumo hasta alcanzar los promedios de los países de mayor tradición vitivinícola. Como ejemplo, en el mismo periodo Alemania pasó de 15,7 litros per cápita a más de 25 litros y Suecia de 4,3 a casi 22 litros per cápita. La caída del consumo es muy significativa en los países tradicionalmente productores, en los que el vino deja de ser una bebida de consumo cotidiano y pasa a ser de consumo ocasional. (Pan-Montojo, 2009).

El incremento de las exportaciones mundiales se ha producido en una etapa de creciente dinamismo por los agentes del Nuevo Mundo y de grandes desafíos para los del Viejo Mundo. El mercado mundial estuvo caracterizado por un exceso de oferta debido a la sobreproducción endémica de un sector que, en el ámbito de la Unión Europea, tuvo que primar desde 1980 el arranque de las viñas y obligó a destilar parte de la producción para que los precios no se hundieran. Aun así, la producción de los países tradicionales

no dejó de crecer debido a la mejora de los rendimientos unitarios y las innovaciones técnicas. El principal reto que tuvieron que afrontar fue la incorporación de nuevos países productores de zonas templadas del planeta. Dichos países explotaron más eficientemente las nuevas técnicas de cultivo y de producción masiva y, con una mayor dimensión empresarial y fuerte inversión publicitaria tensionaron el mercado internacional, que se hizo más competitivo ante el retroceso del consumo en la Europa mediterránea desde la década de 1980. El cambio cuantitativo y cualitativo del sector vitivinícola ha sido enorme con la reciente globalización que ha transformado el mercado de vino local en un mercado de masas (Taber, 2006).

1.2.3.1. Francia

Inicialmente, la producción masiva de vinos tanto en Europa como en América estuvo en manos del clero. Después de la conversión al cristianismo de Clodoveo I, rey de los francos, vastas zonas de Francia fueron otorgadas a las distintas órdenes eclesiásticas por parte de los reyes, y haciendo uso de la gran mano de obra que poseían obtenían cosechas de vino en volúmenes considerables, y de una calidad propia para satisfacer el paladar de los mismos emperadores (Estreicher 2004), dando origen a la prestigiosa industria vitivinícola francesa.

Las abadías y monasterios no solo basaron sus esfuerzos en la producción del vino, sino también desarrollaron bases técnicas que perduran hasta nuestros días. En estas congregaciones (principalmente franciscanos y cistercienses) nacen conceptos como **terroir** (terreno geográficamente delimitado, con características homogéneas que le dan una propiedad característica a los cultivos agrícolas que se producen en él (Bisson, Waterhouse et al. 2002)) y **cru** (término asociado a la cepa de uva que crece en un terreno determinado) (Estreicher 2004). A medida que la iglesia pierde poder sobre el estado surge una clase media en las naciones europeas, los

hombres de negocios comienzan a comprar las viñas monásticas, hecho que se ve fomentado en Francia producto de la revolución (Estreicher 2004). Es así como las plantaciones creadas al alero del clero se transforman en la poderosa industria vitivinícola francesa, con una tradición de calidad que es reconocida mundialmente hasta nuestros días (Berrios and Saens 2012).

A finales del siglo XX y debido a la creación de la Unión Europea en 1992, como resultado del Tratado de Maastricht, el comercio entre los distintos miembros comenzó a ser más dinámico debido a la eliminación de barreras aduaneras. Esto benefició el incremento de vinos con denominación de origen y contribuyó a la mejora de la calidad del mismo debido al aumento de la competitividad. Ya en la actualidad, el vino se está tornando en un producto más, a disposición de las nuevas tecnologías. Estas deben ser aprovechadas por los empresarios vinícolas para aumentar el consumo y acceder a un mercado más amplio. Se está hablando de una revolución total en el sector de vino, que llevará al desarrollo de un tipo de comercialización nunca antes visto gracias a la influencia de los nuevos medios de comunicación y su conocimiento a través de internet (Vaynerchuk, 2015). Tal como se muestra en la figura 1, el consumo de vinos en Francia es uno de los mayores del mundo, también es el primer productor del mundo seguido de Italia y España.

La superioridad de los vinos franceses en calidad y precio se ha mantenido hasta la actualidad. En las dos últimas décadas, una de las etapas de mayor crecimiento de las exportaciones, Francia ha exportado vinos a mejor precio, muy superior al del resto de los países y entre 1970 y 2010 aumentó el diferencial que mantenía con los precios medios españoles.

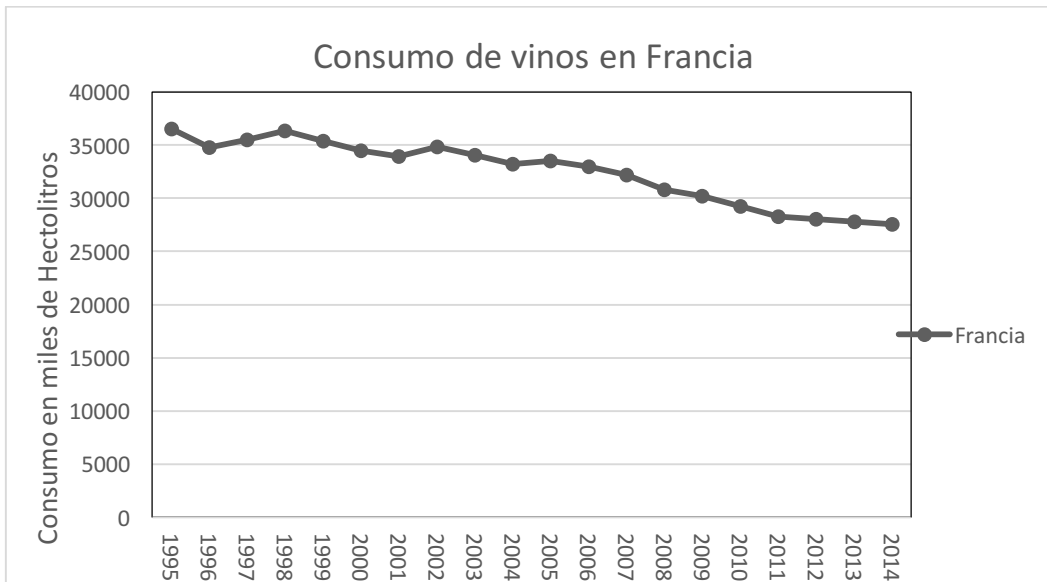


Figura 1 - Consumo de vino en Francia desde 1995 al 2014, según las bases de datos y estadísticas de la OIV (<http://www.oiv.int/es/bases-de-datos-y-estadisticas/estadisticas>).

En 1961-1965 el valor unitario de los vinos franceses duplicaba al de los vinos españoles, en 1981-1985 el diferencial aumentó a 3,05 y en 2006-2010 llegó a ser de 4,31. Desde comienzos de los años noventa, la industria vinícola francesa se diferencia del resto por dominar el segmento de vinos de elevada calidad y precio, que le distingue en los mercados internacionales por su elevada posición en cuota de mercado en términos monetarios. Una excelente trayectoria histórica en el mercado mundial, el reconocido prestigio internacional —no tanto de las marcas francesas como de las zonas de un determinado territorio (terroir)— y el apoyo de una atractiva labor de marketing en el exterior, le supusieron enormes ventajas en los mercados de consumo más exigentes y una excelente imagen entre los consumidores de mayores ingresos. (Estreicher 2004)

En las dos últimas décadas Francia ha exportado vinos a mejor precio, muy superior al del resto de países (5,56 dólares por litro en el trienio 2005-2007). Desde comienzos de los años 90 se diferencia del resto por dominar

el segmento de vinos de elevada calidad y precio, que le distingue en los mercados internacionales y le proporciona competitividad. Su excelente trayectoria histórica en el mercado mundial, el reconocido prestigio internacional -no tanto de las marcas francesas como de las zonas de un determinado territorio (terroir) o denominación de origen- y el apoyo de una atractiva labor de marketing en el exterior, le han supuesto enormes ventajas en los mercados de consumo. (Estreicher 2004)

1.2.3.2. Italia

Siendo un territorio ocupado por diversas culturas a través de la historia, Italia posee una larga historia vitivinícola. Griegos, Etruscos y Romanos descubrieron que el clima del país satisfacía plenamente los requerimientos para la producción de vino, lo que se tradujo en un fuerte arraigo de la producción y consumo de vino en la cultura italiana. Ya en el siglo I antes de cristo el poeta romano Horacio (65 al 8 a.c) declaraba: “*ningún poema ha sido creado por un bebedor de agua*”, en una clara alusión a las virtudes que se le otorgaban al vino durante la época. Al igual que en Francia, la producción vitivinícola estuvo en manos de monjes católicos, hasta el auge en el consumo que se experimentó durante el renacimiento. Sin embargo, durante los siglos XIX y comienzos del XX, el vino italiano era considerado de baja calidad, por lo que el estado decidió intervenir imponiendo regulaciones a la producción y estableciendo una denominación de origen controlada (*denominazione di origine controllata e garantita*, DOCG), que establece 20 zonas de producción al interior del país. Estas modificaciones han llevado a Italia a situarse como el principal productor mundial de vino, superando a la tradicional industria francesa en el último lustro y dominando el mercado europeo (OIV 2014).

Italia se divide políticamente en 20 regiones, y todas producen vinos. Su territorio incluye los Alpes, extensos territorios costeros (en su calidad de

península), altas montañas y colinas, diversos climas y suelos; hacen el escenario perfecto para la viticultura en todas sus formas. Según el Ministerio italiano de Agricultura y Silvicultura (MIRAF), en Italia existen 350 variedades de uvas, pero se asegura que en realidad bordean las 500. Y existen 4 tipos de denominaciones de origen, 2 denominadas VCPRD (vinos de calidad producidos en una región o regiones específicas), que son la Denominación de Origen Controlada (DOC) y Denominación de Origen Controlada e Garantita (DOCG). Y 2 denominadas Vinos de mesa: Vino da Tavola e Indicazione Geografica Tipica (IGT).

El consumo de vino en Italia representa el 10% del total mundial. Pese a haber disminuido el consumo de vino de baja calidad en los últimos años, se observa un incremento en la demanda de vinos embotellados con denominación de origen. Tal como se muestra en el figura 2, el consumo de vinos en Italia ha ido disminuyendo en los últimos 9 años. (Datos de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV))



Figura 2 - Consumo de vino en Italia desde 1995 al 2014, según las bases de datos datos y estadísticas de la OIV (<http://www.oiv.int/es/bases-de-datos-y-estadisticas/estadisticas>).

La industria vitivinícola italiana es una de las de mayor envergadura en el mundo: es el segundo país que más vino produce (42,2 millones de hectolitro), el primer exportador (4,4 billones de euros) y el tercer consumidor de vino (23 millones de hectolitros). Su balanza comercial ha obtenido, históricamente, resultados muy superavitarios (4,1 billones de euros en 2011). Italia destaca dentro del sector vitivinícola mundial por tener una de las industrias de mayor envergadura, junto con España y Francia. Según datos del Instituto nacional de estadística (ISTAT) para el año 2011, en Italia se produjeron 42,2 millones de hectolitros, el consumo per cápita fue de 39 litros y la balanza comercial obtuvo un saldo positivo de 4.106 millones de euros. Según la estimación de ISMEA, a fecha de 12 de septiembre de 2012, el saldo de la balanza comercial ha disminuido un 8% hasta los 3.126 millones de euros y el consumo per cápita ha bajado a 35 litros.

El sector productor de vino en el país es fragmentado, envolviendo un grupo amplio de actores en el que las 10 compañías más grandes abarcan solo el 17% de la producción (NZTE 2009). Al igual que en Francia, el consumidor muestra una amplia preferencia por el producto nacional, por lo que la entrada de vinos desde el nuevo mundo se hace difícil, sin embargo un pequeño grupo de importaciones tienen cabida principalmente en el mercado asociado a bares, hoteles y restaurantes (NZTE 2009).

1.2.3.3. España

Al igual que en otros países que formaron parte del Imperio Romano, en España el consumo de vino está ampliamente arraigado en su cultura. Sin embargo, la llegada de los árabes en el siglo VIII trajo consigo un declive en la industria, debido a las leyes coránicas que prohíben el consumo de bebidas fermentadas y alcohólicas (Estreicher 2004). Posterior a la

reconquista del territorio español por parte de los reyes católicos, los monasterios fueron clave en la vitivinicultura al igual que en otros países. El cultivo no despegaría sino hasta un hecho clave ocurrido en el siglo XIX, justo cuando el gobierno implantaba las primeras medidas destinadas a aumentar la calidad del vino español, la filoxera (una plaga de la vid) atacaba el norte de Europa. Producto del daño a las cosechas, la producción de vinos en Francia se vio notablemente afectada. Muchos viñateros decidieron cruzar los pirineos hasta España, trayendo consigo sus cepas y tecnología que a la postre inyectaron nuevos bríos en la industria vitivinícola española. Debido al clima benevolente para el cultivo de la vid, España se alza a actualmente como el tercer productor de vino a nivel mundial. Sin embargo, la producción excede en alrededor de un 20% la demanda interna, un porcentaje que crece en el tiempo debido a nuevas leyes de manejo responsable y cambios de la sociedad española en general (NZTE 2009).

La mayor transformación sufrida en los viñedos y en los vinos españoles acontece a partir de la década de 1980, pero sobre todo en la siguiente. El proceso de cambio e innovación tecnológica ha sido calificado como auténtica «revolución enológica» o «revolución vitivinícola» (Martínez-Carrión y Medina-Albaladejo 2009).

La «revolución enológica» o vitivinícola de las décadas finales del siglo pasado respondió a los desafíos de la globalización del vino. El sector español atravesó una fuerte reestructuración mostrada mayormente en la reducción de los viñedos, la introducción de variedades nobles, la difusión de innovaciones tecnológicas y la mejora de la calidad que, con otros factores, favorecieron las exportaciones y renovaron algo la imagen de los vinos españoles en los mercados exteriores. Las transformaciones realizadas en los viñedos y los vinos fueron protagonizadas por un sector empresarial fuertemente atomizado, basado en bodegas familiares con profusas marcas y vinos de variedades adscritas a DO o a indicación geográfica, que ha caracterizado a los productores del Viejo Mundo. El comportamiento

expansivo de las exportaciones españolas durante las décadas de 1960 y 1970 se apoyó en vinos de muy bajo coste, que competían con los precios de oferta de los principales países productores.

La especialización de las exportaciones españolas había estado basada desde finales del siglo XIX en vinos de gama baja, vinos de pasto, principalmente vinos de coupage, y en este periodo adquirieron empuje las exportaciones de vinos de mesa y ordinarios hacia Bélgica, Alemania y, sobre todo, Suiza, país que acaparó la cuarta parte de las ventas hacia 1970 (Fernández, 2012). A partir de la década de 1980 irrumpen los vinos de Denominación de Origen y sobre todo crecen los vinos de mesa envasados y embotellados cuya presencia en los mercados exteriores ha sido creciente y con una facturación cada vez mayor (Piqueras, 1997; Silva y López, 2007). España ocupa una relevante posición en la economía internacional del vino en su condición de país con mayor superficie de viñedo (1,032 millones de hectáreas) y tercer productor mundial de vino (33,4 millones de hectolitros), solamente superada por Francia (49,6 millones) e Italia (41,6 millones). (Unwin 2001). El consumo de vinos en España, al igual que Italia, ha ido disminuyendo el consumo, tal como se observa en la figura 3.

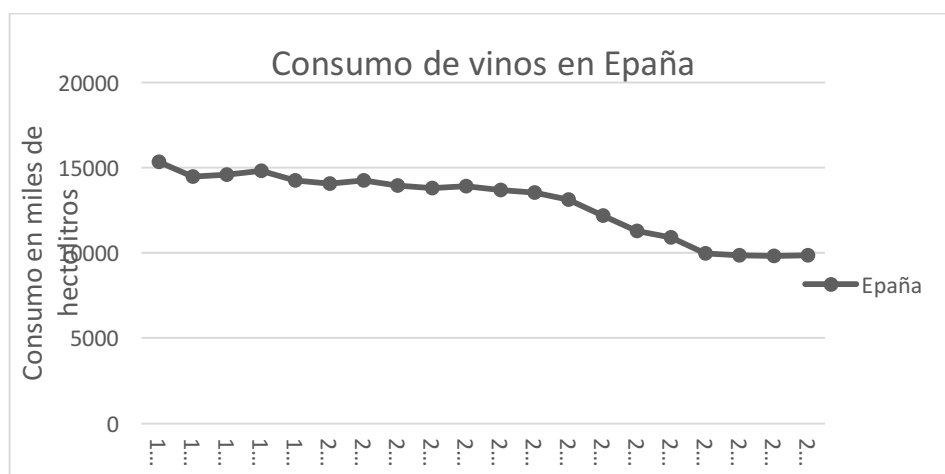


Figura 3 - Consumo de vino en España desde 1995 al 2014, según las bases de datos y estadísticas de la OIV (<http://www.oiv.int/es/bases-de-datos-y-estadisticas/estadisticas>).

1.2.3.4. Alemania

Alemania es el cuarto mayor mercado de vinos en Europa. En comparación con Francia y España cuyos consumos han disminuido en el tiempo, la situación alemana parece ser estable a pesar del creciente interés del consumidor por la vida saludable (NZTE 2009). Debido a la crudeza del clima en algunas regiones, la producción de vino es relativamente más cara comparada a otros países de Europa, por lo que un 60% del volumen de consumo es importado (principalmente vino barato desde Italia y España) (NZTE 2009). Las primeras vides fueron plantadas en las regiones del Rin y del Mosela por los romanos, que dejaron además una rica herencia de hermosos monumentos. Después de Carlomagno, los monjes y los nobles de la Edad Media dejaron su huella en las múltiples propiedades, muchas de las cuales todavía existen. Desde esta época y hasta la década de los 60, el Rin y sus afluentes permitían transportar el vino hasta el norte de Europa. Actualmente, esta ruta constituye el vínculo de conexión entre las 11 regiones vitícolas de la antigua Alemania Occidental. La producción de vino en Alemania se vio bastante afectada por decisiones de la industria durante la década de los sesenta, en las que se decidió priorizar la producción de un vino dulce a bajo costo, haciendo uso de la avanzada tecnología de filtración existente en el país y cepas de uvas reconocidas como de segunda categoría (Goode 2009). Sin embargo en la actualidad la producción de uvas “*Riesling*” y otras cepas de vino blanco han llevado a un auge en el sector y una nueva perspectiva de los vinos alemanes por parte de la crítica especializada, mientras que el público corriente aun los mira con recelo (Goode 2009).

En Alemania existen 13 regiones vinícolas, las cuales están localizadas sobre todo en las riberas de ríos como el Rin, el Mosela y el Neckar. La mayor región es la de Rheinhessen (Hesse Renana). En total existen cerca de 140 variedades de uva: 40 de vino tinto y 100 para vino blanco. El 20.2 % de la superficie de cultivo es de la variedad Riesling, seguido por la uva Müller-Thurgau con el 14.7 %; en tercer y cuarto puesto se encuentran las uvas

tintas Blauer Spätburgunder con el 11.1 % y el Dornfelder con el 8 %. El porcentaje restante está conformado por la Silvaner, Blauer Portugieser, Kerner, Grauer Burgunder y Weißer Burgunder. (OIV, 2014). En términos totales, tal como se observa en la figura 4, Alemania ocupa el cuarto puesto en el ranking de los principales consumidores del mundo con 20 Mill. de Hl en 2012 (lo que supone más de un 12% del consumo mundial), y por detrás tan sólo de Francia (30 Mill. de Hl), Estados Unidos (29 Mill. de Hl e Italia (con 23 Mill. de Hl). En cuanto al consumo per cápita de vinos es de 20,4l.

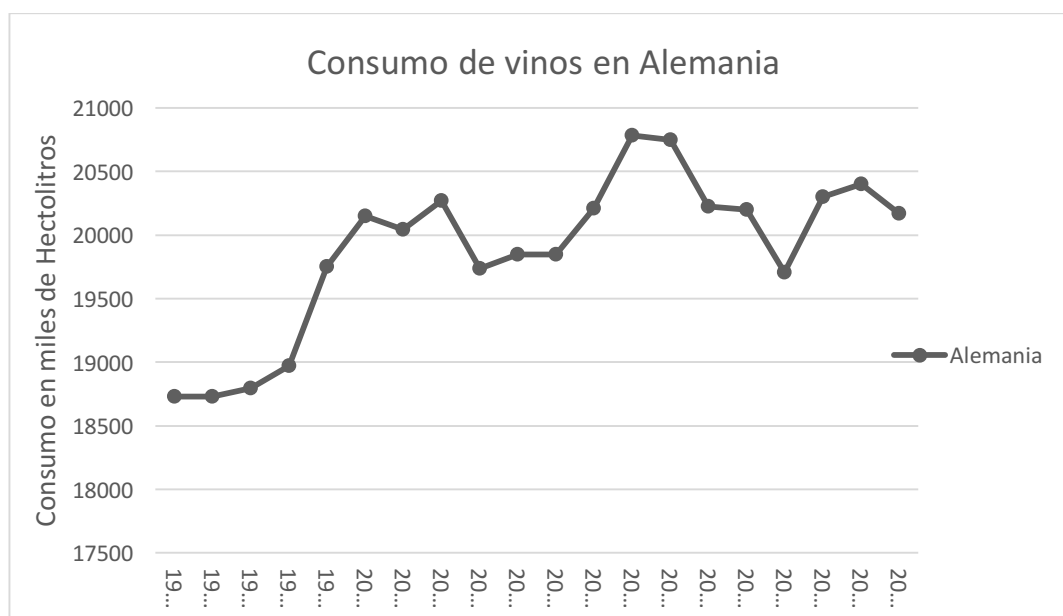


Figura 4 - Consumo de vino en Alemania desde 1995 al 2014, según las bases de datos y estadísticas de la OIV (<http://www.oiv.int/es/bases-de-datos-y-estadisticas/estadisticas>).

Los vinos de Alemania nacen del Rin y sus afluentes, en el vínculo de conexión entre las 11 regiones vinícolas del país. Los viñedos se extienden desde la frontera con Suiza, al sur, hasta Bonn en el norte del país, a través de Schloss Johannisberg, en la región de Rheingau. Los mejores viñedos están en la zona septentrional nunca a más de 160 metros sobre el nivel del mar. Los vinos alemanes suelen ser equilibrados, su aroma depende del suelo, del viñedo y de la variedad de la uva. De ahí se deduce la importancia de la altura e inclinación de los viñedos, así como del drenaje que

proporcionan las pizarras y la presencia de variedades muy aromáticas como la Riesling. Alemania es el cuarto país que más vino consume del mundo, con 20.000 millones de Hl., y un consumo per cápita que va creciendo anualmente hasta alcanzar en 2011 los 24,4l, de los que 20,5 litros corresponden al vino tranquilo y 3,9 l de vino espumoso (OIV, 2012).

1.2.4 La irrupción del nuevo mundo en la industria vitivinícola

Diversos trabajos (Giuliani, 2007; Turner, 2010; Cassi et al., 2012) vienen recalcando en los últimos años la sustancial aportación del conocimiento científico codificado a la vitivinicultura moderna, que puede resumirse en un aprovechamiento más eficaz de los recursos naturales y un recurso tan intensivo como discreto a la tecnología con el fin de preservar, e incluso realzar, la tipicidad de los caldos de cada zona productora. El enfoque industrial clásico, propio de la elaboración de graneles, enfocaba la viticultura a la obtención de elevados rendimientos por hectárea como fórmula para generar mayores ingresos para los productores. El sustrato industrial de los vinos de calidad radica, por el contrario, en la aplicación del conocimiento científico para reducir los rendimientos, prevenir las plagas, realzar la expresión de las variedades locales y cuidar al detalle la vinificación y la crianza, porque solo así se pueden justificar los precios que rendirán unos márgenes comerciales suficientes para rentabilizar las cuantiosas inversiones en instalaciones, maquinaria, depósitos, barricas y mantenimiento que requiere el funcionamiento coherente de toda esta cadena agroindustrial.

Diversos polos de la industria vitivinícola se han desarrollado con posterioridad al expansionismo europeo, destacándose la producción del vino en países como Argentina, Chile, Sudáfrica, Australia y Estados Unidos (Aylward and Zanko 2006, Berrios and Saens 2012), cada uno de los cuales ha enfrentado el mercado de distintas formas en base a su historia,

tradición, y a veces producto de algunos hechos fortuitos que les otorgaron una ventaja competitiva frente a otras naciones cuyas industrias vitivinícolas aún no han logrado explotar. En la década de 1990 los países del Nuevo Mundo aumentan su protagonismo en el mercado mundial de vinos. Estados Unidos, Chile, Argentina, Sudáfrica o Australia experimentaron un fuerte crecimiento, especialmente desde mediados de la década de 1980. Son países muy competitivos en calidad y precio, que se acompañan de estrategias de publicidad en manos de grandes distribuidoras mundiales (Jenster et al. 2008).

Estados Unidos y Australia alcanzan las mayores cuotas de participación en el mercado mundial y las mayores tasas de crecimiento entre 1990-94. Los vinos de Chile, Argentina y Sudáfrica irrumpieron algo más tarde, pero consolidaron posiciones destacadas por ese orden hacia finales del siglo XX. Los vinos australianos arrebataron cuota de mercado a los vinos franceses en Gran Bretaña y los caldos chilenos hacen lo propio en el norte europeo.

Desde mediados de la década de 1990 el Viejo Mundo viene perdiendo peso relativo en el mercado mundial. En 1990-94 alcanzó la espectacular cuota del 82% de las exportaciones mundiales, que descendió a partir de entonces hasta el 54,4% en 2009. En cambio, aumentó la participación del Nuevo Mundo que pasó del 6,9% al 31,6% en el mismo periodo. El hecho afecta al conjunto de los países tradicionales mediterráneos, aunque España parece competir en igualdad de condiciones en segmentos del mercado parecidos a los de los nuevos productores. Desde los años ochenta, la industria española mejora la calidad de los caldos y se especializa en vinos de gama baja con precios reducidos, especialmente en denominaciones de origen que han realizado sensibles mejoras en sus procesos de elaboración vínica, como las manchegas, murcianas o valencianas (Martínez y Medina, 2009, 2010).

Estados Unidos (California), Chile, Argentina, Sudáfrica y Australia cobran dinamismo desde mediados de la década de 1980, pero fue en la década siguiente cuando sus exportaciones mostraron un mayor empuje. Casi todos

los países llegaron a ser competitivos en calidad y precio, principalmente apoyados en estrategias de publicidad realizadas por grandes distribuidoras mundiales. (Gokcekus y Fargnoli 2007). Basados en ese modelo empresarial, Estados Unidos y Australia alcanzaron las mayores cuotas de participación en el mercado mundial y también las tasas más elevadas de crecimiento entre 1990 y 1994. Los vinos de Chile, Argentina y Sudáfrica irrumpieron algo más tarde, pero consolidaron posiciones destacadas por ese orden hacia finales del siglo xx. (Esterhuizen y Van Rooyen 2006)

La globalización otorgó una primera ventaja a los países anglosajones y una década más tarde a los latinoamericanos. En las últimas décadas Australia pasó a ser el país más dinámico, seguido de Chile. En ambos casos su participación dobló la cuota que mantenía el conjunto de los países del Nuevo Mundo, y su posición competitiva fue especialmente significativa en los mercados europeos más expansivos. Dada la relación calidad-precio y la diferenciación de precios con respecto a los vinos producidos en los países mediterráneos, los vinos australianos aumentaron su cuota de mercado en Gran Bretaña en detrimento de los vinos franceses, y los caldos chilenos hicieron lo propio en el norte europeo. (Barco, Navarro y Langreo 2005).

A medida que el fenómeno de globalización se hacía patente, la demanda de vinos de calidad media-baja de los países no productores, aumentaba. Desde 1980 una serie de países productores medios o no productores comenzaron a demandar vinos de calidad provenientes primeramente del Nuevo Mundo, incluso del Tercer Mundo, lo que ha supuesto importantes cambios en los modelos de consumo (Banks y Overton, 2010). En este nuevo contexto, la trayectoria de los nuevos productores ha sido exitosa. De entrada, el porcentaje de volumen de vino exportado y su valor están bastante equilibrados. Ello es debido a la mayor exportación de vino de gama media a precios económicos que ha posibilitado el aumento de su participación en el comercio internacional en las últimas décadas. Los vinos australianos son los que muestran una mejor posición. En la década de

1960 apenas eran visibles, pero a fines del siglo XX alcanzan uno de los altos índices de especialización (Osmon y Anderson, 1998).

1.2.4.1. Australia

A partir del inicio de los años sesenta se comenzaron a introducir nuevas tecnologías que permitieron la producción de un vino australiano de mejor calidad y en mayor cantidad sin incrementar el costo de producción, lo que permitió impulsar el consumo nacional (Silverman et al. 2002). Al satisfacerse la demanda interna, la industria desarrolló la idea de que para continuar creciendo era necesario abrirse al mercado internacional, nace entonces la denominada “Estrategia 2025”, ideada en conjunto entre la industria y el gobierno, con la meta de establecer a Australia como el principal distribuidor de vinos de marca *premium*, justamente, el vino que genera mayor ganancia (Silverman et al. 2002, Lewis and Zalan 2010).

La industria vinícola ha superado la caída de producción de 2007, planificando su crecimiento de manera sostenible y controlando la superproducción, principal amenaza para un sector dependiente de la reducida demanda interna (16 millones de consumidores potenciales) y mercados exteriores (destino del 50% de la producción anual) muy afectados por la continua apreciación del dólar australiano hasta abril 2013. Actualmente, la moneda local se está depreciando (alcanzó en diciembre 2013 su mínimo de los últimos dos años: 1,51 A\$/EUR) y las exportaciones de vino aumentando.

Australia produce básicamente, vino tinto (61,5% del total) de las variedades Shirah y Cabernet Sauvignon -conjuntamente suponen el 74% de los tintos. Mientras, el 67% de los blancos embotellados son Chardonnay, Sauvignon Blanc y Semillon. En 2012, la principal competencia de vinos importados procedió de Nueva Zelanda (61% en volumen, 54% en valor) gracias a la proximidad geográfica y a su Acuerdo de Libre Comercio; le siguen Francia

(16% y 32%, respectivamente) e Italia (10% y 7%). España ocupó el cuarto lugar, con un 2% de cuota en valor y volumen: los vinos de Rioja (uva tempranillo) y Albariño (en menor medida) son los más demandados y con oportunidades para los vinos de Jerez. (OIV, 2016). En Australia los vinos no siguen una clasificación por productos similar a la existente en España (vinos de mesa, crianzas, reservas y grandes reservas). Sólo se distingue entre vinos de mesa (tinto, blanco y rosado), de postre, espumosos y fortificados. El concepto de vino de mesa australiano no está asociado necesariamente a una calidad inferior, así pueden ser vinos de calidad y catalogados como 'vino de mesa' por lo que a veces el consumidor extranjero encuentra confusa la elección del producto.

En la actualidad el caso australiano es de particular importancia pues refleja un estancamiento en el consumo interno, pero con un amplio crecimiento tanto en superficies plantadas, como en volúmenes de producción, los cuales sin duda se destinan a la exportación situándolo en la actualidad como el quinto mayor exportador de vinos a nivel mundial (tabla II). A pesar de esto, la industria vitivinícola australiana parece estar en crisis debido a dos razones principales: un exagerado crecimiento en la producción de vino barato que ha dañado la imagen externa del vino de calidad y segundo, el fortalecimiento del dólar australiano respecto a las divisas internacionales, lo que está frenando a las empresas el cumplimiento de sus expectativas de ventas en el exterior. (Lewis and Zalan 2010).

En 1981 se creó la Australian Wine and Brandy Corporation (AWBC) para facilitar la comercialización exterior, con funciones de regulación y certificación. La corporación se financiaba mediante tasas a los bodegueros y viticultores. Posteriormente, en 1984 aparecieron nuevas instituciones como el Wine Industry Advisory Council y el Australian Winemakers Forum, contribuyendo a no dejar fuera del proceso a las pequeñas y medianas empresas. En 1992 se creó una organización marco de cooperación entre las distintas asociaciones y agencias relacionadas con la exportación: el

Australian Wine Export Council (AWEC). Un año antes se había creado la Grape and Wine Research and Development Corporation (GWRDC) como plataforma de investigación, contribuyendo al desarrollo de South Australia como región innovadora. El sector se ha visto sometido a intensos procesos de concentración empresarial en las dos últimas décadas y a una crisis de sobreproducción estructural que ha dañado la «marca Australia» a partir de 2006. Una de las causas es que los objetivos de producción de la *Estrategia 2025* fueron superados en 2005 por la decisión de las grandes empresas de aprovechar las oportunidades de crecimiento facilitadas por el gobierno que parecían inagotables de esos años. El sector se encuentra en los últimos años en un profundo debate para el diseño de una nueva estrategia centrada en la calidad –*fine wine frente a branded commodity wine*– inspirada en las prácticas seguidas por las empresas del viejo mundo vitivinícola basadas en las exportaciones de vinos de calidad. (Castillo, Compés, García, 2014).

1.2.4.2. Estados Unidos

Si bien la elaboración de vinos en este país data de los primeros colonizadores españoles, la producción a nivel nacional no despegaría hasta la expansión de los cultivos en el valle de California, motivada principalmente por la fiebre del oro (1848 a 1855) que llevaría a California a convertirse en estado en 1850 (Sumner, Bombrun et al. 2001). En la actualidad el estado de California es el responsable del 90% del vino exportado por Estados Unidos (Porter and Bond 2004), que lo posiciona como el cuarto productor mundial de vinos (tabla I). De 1920 a 1932, la prohibición del alcohol provoca un derrumbe de la industria, del cual no se recuperaría hasta la década de los 70 (Sumner, Bombrun et al. 2001). En 1976, de forma inesperada, dos vinos del valle de Napa obtuvieron medallas de oro en una competencia con cata a ciegas desarrollada en París (Aylward and Zanko 2006, Castaldi *et al.* 2006), lo que se puede interpretar como una evidencia del auge que se comenzó a vivir en la industria vitivinícola

estadounidense. La calidad del vino estadounidense y californiano en particular, se incrementó en forma sustancial de acuerdo con la tendencia mundial estableciendo las bases del éxito actual del vino californiano (Heien and Martin 2003), el cual actualmente está valorizado por sobre vinos de similares características debido a la reputación de calidad de la zona (Schamel 2002).

En la actualidad Estados Unidos no solamente es el cuarto productor mundial de vino (figura 5), sino también el octavo país en cuanto a exportaciones (tabla II). Por otra parte su nivel de consumo per cápita es de 10,67 litro el año 2013, lo que parece bajo en comparación con otros países como Luxemburgo (50,7 litros), Francia (47,7 litros), Argentina (24,4 litros), Australia (23,5 litros) o Chile (15,5 litros) (OEMV 2013). Este consumo per cápita responde a una tendencia creciente del consumo de vino al interior de Estados Unidos (figura 5), donde según la encuesta Gallup (www.gallup.com) entre un 30 y un 40% de los adultos son abstemios, y en cuya población consumidora de alcohol el vino ha crecido de un 27% en 1992 a un 35% en 2014 (en comparación con una caída en el consumo de cerveza del 47 al 36% en igual período) (Gallup 2014).

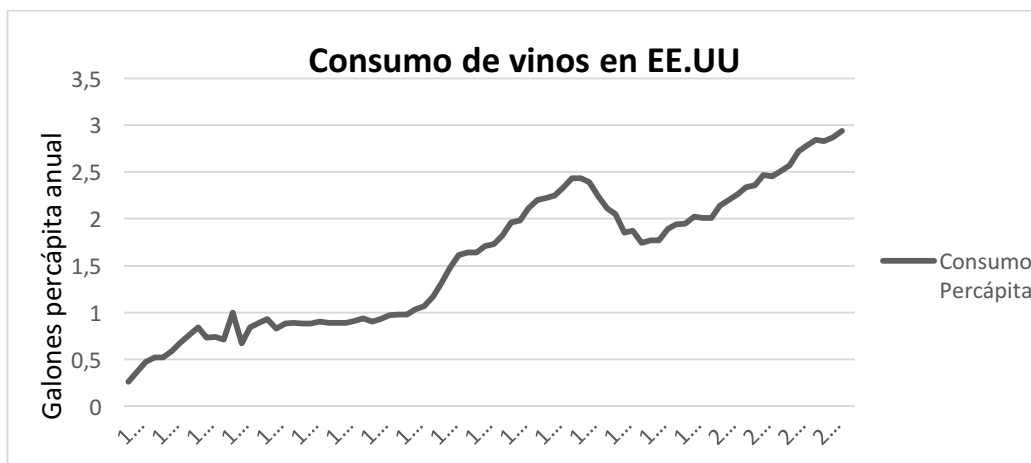


Figura 5 - Consumo de vino en Estados Unidos desde 1933 (derogación de la prohibición del consumo de alcohol) al 2013, según datos del instituto del vino (www.wineinstitute.org).

A pesar de poseer un consumo per cápita bajo, su enorme población convierte a Estados Unidos en el principal consumidor mundial de vinos en cuanto a volumen, superando a Francia desde 2013 (De La Hamaide 2014), por este motivo Estados Unidos se alza como un objetivo clave de las exportaciones mundiales de vino (Berrios and Saens 2012).

1.2.4.3. Nueva Zelanda

Nueva Zelanda es, junto con Australia, el mejor ejemplo de institucionalidad promovida por el gobierno para promover y acompañar el crecimiento del sector. En los años 70, el crecimiento del viñedo en la región de Marlborough marcó el camino, aunque la falta de coordinación en la industria ya se percibía como un problema, lo que llevó a la creación, en 1976, del Wine Institute of New Zealand (WINZ). Una norma (*Wine Makers Levy Act*) estableció una tasa obligatoria para financiar el organismo, con la asociación también obligatoria de los productores de vino a través de otra norma (*Winemakers' Act*).

En los ochenta se creó el marco de certificación para facilitar la exportación. Se clasificaron las variedades y las regiones productoras para adaptarse a los requerimientos de los mercados europeos. Fue en los ochenta cuando esta estrategia se materializó en una diferenciación por calidad, reflejada en el lanzamiento de los vinos de Cloudy Bay y la exportación de Sauvignon Blanc y Chardonnay, con una orientación inicial hacia el mercado australiano, y luego hacia el británico. En los años noventa se reformó la *Winemakers' Act* para reforzar los requisitos de cumplimiento de las normas para exportación (*Wine Makers Regulations*).

El WINZ comenzó a gestionar la certificación de exportaciones de vino y, en 2002, se unió a la asociación de viticultores (*New Zealand Grape Growers Council*) para formar *New Zealand Winegrowers*, una organización interprofesional que culminó el proceso de organización institucional del

sector con el desarrollo de una imagen de marca reconocible en el mercado internacional y con funciones de apoyo a la certificación (económica, social y ambiental) y de difusión de innovaciones.

La principal región productora del país con diferencia respecto a las otras es Marlborough, en la isla sur, con 192.128 toneladas de uva, lo que supone el 67,41% de la producción de uva del país. Además es la principal productora de Sauvignon Blanc, el referente internacional del vino neozelandés. Le siguen Hawkes Bay con 40.985 toneladas, lo que supone el 14,38% del total de uva producida y Gisborne con 23.093 toneladas, el 8,10% del total. Según New Zealand Winegrowers, existen 643 bodegas en el país, un 24,61% más que en 2004-05 y algo más del 65% de estas bodegas se concentra en cuatro regiones, Marlborough (20,22%), Auckland (16,95%), Otago (16,02%) y Hawkes Bay (12,29%). El consumo de vino en Nueva Zelanda, ha ido incrementando en los últimos 9 años, tal como se muestra en la figura 6.

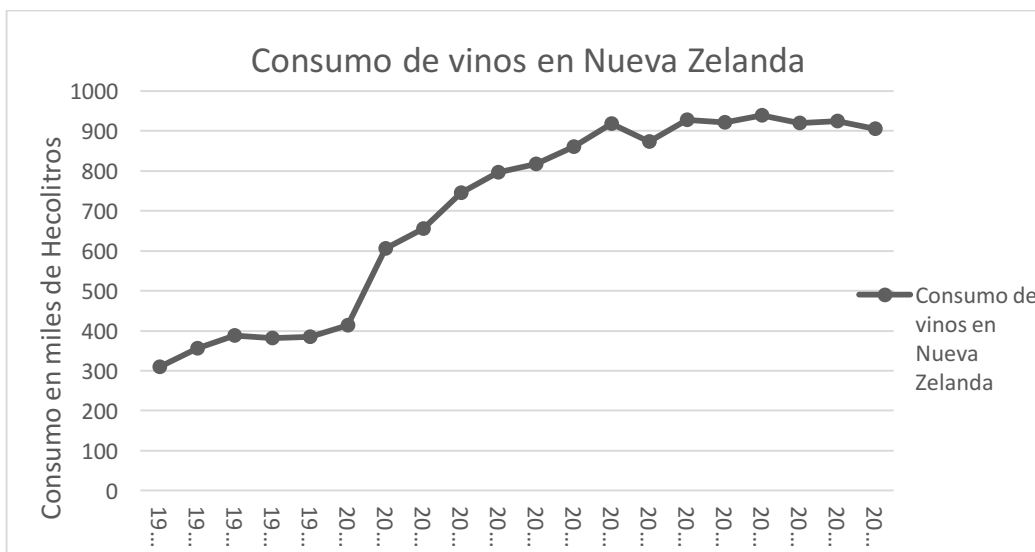


Figura 6- Consumo de vino en Nueva Zelanda desde 1995 al 2014, según las bases de datos y estadísticas de la OIV (<http://www.oiv.int/es/bases-de-datos-y-estadisticas/estadisticas>).

El sector del vino en Nueva Zelanda, juega un papel importante en la economía nacional y continúa creciendo, centrándose especialmente en la

exportación. Durante los últimos cinco años, la industria vinícola neozelandesa ha seguido una evolución muy positiva. Durante dicho periodo, la producción de vino ha crecido un 101,18% alcanzando una cifra récord de 205,2 millones de litros, siendo este volumen de vino el más alto en la historia vinícola neozelandesa. Este crecimiento de la producción se sostiene gracias a las exportaciones, que han aumentado un 120,62% en el periodo analizado. Las importaciones, en cambio, han disminuido un 7,05%. Analizando el consumo per cápita para el año fiscal 2008-2009 se observa como éste ha llegado a la cifra de 21,4 litros, lo que supone un aumento de un 9,19% durante el mismo periodo. Aunque el consumo de vino ha aumentado, las importaciones han disminuido un 7,05%, por lo que el aumento del consumo se ha enfocado a los vinos neozelandeses. En este sentido, las ventas de vino en Nueva Zelanda han aumentado en volumen un 12,97% en estos últimos 5 años, pasando de 81,7 millones de litros en 2004-05 a 92,3 millones de litros en 2008-09 (datos estimados para 2008-09). Dentro de las ventas totales, las ventas de vino neozelandés han aumentado a un ritmo superior a las ventas de vino importado, pasando de 45 millones de litros a 59,7 millones de litros en el mismo periodo, lo que supone un incremento del 32,66%. (Viladot y Martínez 2010)

1.2.4.4. Sudáfrica

La transición política de los noventa en Sudáfrica afectó a su sector vitivinícola. Las reformas afectaron al marco económico general, con salarios mínimos para los trabajadores agrícolas, reforma agraria y, a la vez, una desregulación de las condiciones de competencia en la cadena de valor. Aparecieron nuevas categorías de productores y, sobre todo, de elaboradores, con una mayor orientación hacia la demanda internacional y el cambio hacia variedades como Shiraz, Merlot y Cabernet Sauvignon. Hasta su privatización en 1997, una gran cooperativa (Kooperatieve

Wijnbouwers Vereniging van Zuid-Afrika, KWV) disponía de amplios poderes legales para regular ventas, precios, plantaciones y elección de variedades.

En 2002, KWV y Distell, las dos principales empresas productoras-comercializadoras del país promovieron South African Wine and Brandy Company (SAWB), corporación diseñada como un organismo interprofesional, con la racionalidad de ejercer de órgano de representación de los agentes de la cadena de valor, incluyendo los productores, los bodegueros, la distribución y los trabajadores agrícolas. Pero este foro no sirvió de marco institucional a las demandas del entorno social y político de Sudáfrica, y tanto el SAWB como su institución heredera –la South African Wine Industry Council– se revelaron como soluciones inestables por las quejas de los distintos grupos sobre la representatividad del organismo y las expectativas abiertas por el nuevo discurso gubernamental de implicación de la población negra en la economía, el programa Black Economic Empowerment, lanzado en 2003. Los problemas sociales, heredados del pasado, desembocaron en una activa acción sindical en la agricultura, con una mayor implantación de los derechos humanos, sociales y económicos de los trabajadores agrarios pero, contradictoriamente, con un aumento de los niveles de precarización y externalización del trabajo agrícola, en un clima de frecuentes conflictos laborales y denuncias por las organizaciones de derechos humanos.

A pesar del delicado clima político, la producción de viñedo en Sudáfrica se ha visto sometida a una fuerte reconversión, con un 50 % de las hectáreas plantadas en la última década. Sudáfrica, como otros productores del nuevo mundo, ha ido desarrollando Pinotage como vino estrella diferenciado de las variedades tradicionales europeas. El programa *Wine of Origin*, que ya había sido introducido en 1973, da cobertura a la certificación de vinos para exportación y a un esquema (voluntario para el mercado interno) de especificación de origen, variedad y cosecha en la etiqueta. A pesar de los problemas de representación a nivel interprofesional, en Sudáfrica subsiste

una base institucional sólida para diversas organizaciones de la cadena de valor, algunas con implantación regional, financiadas con tasas a sus miembros. Así, la agencia *Wine Industry Network for Expertise and Technology* organiza conferencias y destina recursos a la investigación y a la divulgación, en colaboración con el Agricultural Research Council, que reúne a una red de institutos de investigación especializados en enología, viticultura y otras ciencias agronómicas y alimentarias.

En el área de investigación avanzada participa el *Nietvoorbij Institute for Viticulture and Oenology*, en cooperación con la Universidad de Stellenbosch y el Elsenburg Agricultural College. En el ámbito de la promoción exterior, en 2000 se creó Wines of South Africa (WOSA), que representa a más de 500 exportadores y desarrolla un mercado de calidad con apoyo a pequeñas y medianas bodegas. En 2002 se firmó el acuerdo con la Unión Europea que permitió la exportación de 42 millones de litros al año libres de aranceles comunitarios. Los cultivadores de viñedo colaboran en distintas plataformas que promueven la innovación en viticultura adaptada a la diversidad de territorios en el país. (Viladot y Martínez 2010).

El consumo per cápita de vino en Sudáfrica es aun relativamente bajo: 7,5 litros en 2015, comparado con 13,4 litros en Chile, 23,8 litros en Australia y 37,5 litros en Francia. Esta cifra se explica por la gravitación de la industria de la cerveza en Sudáfrica y el alta de consumo de este producto (cercana al 76% del total de consumo de bebidas alcohólicas), particularmente entre la población de origen étnico negra. La extensa temporada de altas temperaturas (octubre a mayo), favorecen el consumo de cerveza, así como de vino blanco, el que frecuentemente se bebe con hielo, o en bebidas similares a la sangría. Sin embargo, el consumo del vino presenta una clara tendencia al aumento tal como se muestra en la figura 7 (PMP Sudafrica vinos 2016).

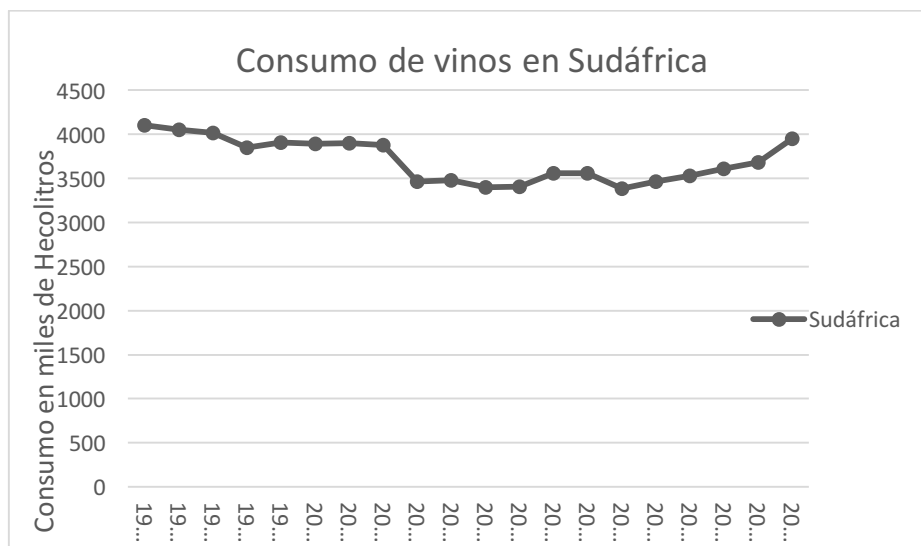


Figura 7 - Consumo de vino en Sudáfrica desde 1995 al 2014, según las bases de datos y estadísticas de la OIV (<http://www.oiv.int/es/bases-de-datos-y-estadisticas/estadisticas+>).

1.2.4.5. Sudamérica

En América existían variedades de *Vitis silvestres* (no vinífera). Esas variedades convivieron un cierto tiempo con la *Vitis Vinífera* traída por los conquistadores europeos. Incluso algunos afirman que se injertaron con esa variedad. Según Aldo Ferrer, la riqueza de los suelos americanos facilitó el trasplante de cultivos de origen europeo. Los españoles introdujeron durante el siglo XVI el trigo, el olivo, la viña y todo tipo de hortalizas. El banano, introducido en las Antillas, se difundió rápidamente por el Caribe. Las avanzadas de los conquistadores españoles y portugueses llevaban consigo semillas y animales que arraigaron rápidamente en las fecundas tierras del Nuevo Mundo. Con el transcurrir del tiempo, los cultivos y animales que los europeos introdujeron en América generaron nuevas exportaciones a Europa, como cuero, sebo y lana. Sin embargo, durante los tres primeros siglos de colonización europea en América, la producción agrícola y ganadera se destinó fundamentalmente a la subsistencia de las poblaciones y al comercio local, y en menor medida, al comercio intercontinental. Colón en su segundo viaje trajo sarmientos de vides, pero

su cultivo no prosperó en las Antillas. Muchos conquistadores trajeron pasas de uva de las que extraían sus semillas y propagaron su cultivo por América. A partir de 1530 se enviaron semillas y vástagos de viñas y olivos a México. Pero el clima no era apto. (Ferrer 1996). A diferencia de Europa, donde Francia representa el principal polo de la industria vitivinícola por mucho tiempo, el lugar de productor principal en Sudamérica ha estado disputado por distintos países desde la llegada de los colonizadores (Lacoste 2004), como detallaremos a continuación.

1.2.4.5.1. Perú

El cultivo de la vid se desarrolló temprano en los llanos costeros y en los valles medios de las vertientes occidentales andinas cuyas características de clima y suelo eran propicios. Españoles y criollos habían hecho caso omiso de las ordenanzas reales y virreinales que trataron inútilmente de limitar este cultivo y la producción de vinos locales que competían con los importados de España. En la zona de Pisco, Ica y Nasca por un tiempo relativamente breve incluso los señores indígenas locales que todavía eran “ricos” y poseían tierras se dedicaron con éxito a plantar viñas y a producir vino, y hasta hubo “indios naturales” que se habían dedicado a esta actividad, aunque estos últimos fueron obligados a desistir después de pocos años. En la última década del siglo XVI y las primeras del siglo XVII muchas de las propiedades de los señores indígenas de segunda y tercera generación se transfirieron a españoles y criollos por ventas o, en numerosos casos, por donaciones o disposiciones testamentarias a diversas órdenes religiosas establecidas en el Perú (Soldi, 2006).

Durante los siglos XVI y XVII, la zona del Perú dominaba la producción de vino en el continente americano, siendo particularmente célebres las plantaciones de vid en los valles de Ica y Pisco que suministraban de vino a la creciente población de la vecina Potosí, la que llegaría a ser la ciudad más

poblada del mundo alrededor del 1650 producto de la fiebre de la plata (Galeano 2008). Sin embargo, al acabarse las reservas de plata en el cerro rico de Potosí a comienzos del siglo XVIII, comienza a producirse la decadencia de la industria vitivinícola peruana. Además de la caída de Potosí, los terremotos, pestes y guerras (de independencia y del pacífico) durante los siglos XVIII y XIX terminaron por derribar al que fuera el mayor centro productor de vino en el continente (Lacoste 2004).

1.2.4.5.2 Paraguay

Los diversos relatos históricos dicen que a comienzos del siglo XVII en Paraguay existían alrededor de 2 millones de plantas de vid, logrando la producción de vino de alta calidad a pesar del clima caluroso y la proliferación de plagas de insectos en la zona (Lacoste 2004). A pesar de esto, un siglo después la producción de vino había desaparecido casi por completo de la zona. Las razones detrás de esta repentina caída de la industria vitivinícola paraguaya parecen estar asociadas a una estrecha competencia con los vinos producidos en Perú y Chile, los que tenían de su parte un clima más apto para el cultivo de la vid y la cercanía respecto a los principales polos de consumo en Latinoamérica (Potosí y la región de Arauco, donde gran parte del ejército español se debatía por conquistar el territorio mapuche) (Lacoste 2004). Ante esto, los suelos paraguayos fueron usados para cultivar yerba mate y tabaco, ambos cultivares acordes con el clima tropical de la zona, y que carecían de competidores fuertes para distribuir en el continente (Lacoste 2004).

El mercado de vinos es aún muy incipiente en el país y tiene una cuota de mercado de apenas el 3% en términos de volumen. A pesar de ello, se estima que para los próximos años el consumo de este producto será superior a lo observado en años anteriores. Asimismo, resulta importante destacar que

esta bebida suele llegar a un segmento del mercado más excluyente que el de otras bebidas espirituosas, como la cerveza, por ejemplo.

Los paraguayos que consumen vino son aquellos que tienen ingresos altos o muy altos, por lo que este es un producto al que accede una parte específica de la población. Si bien se trate de un mercado reducido, el consumo de esta bebida está en aumento debido a la clase media incipiente. Dentro de las distintas variedades, el vino tinto es el más consumido por los paraguayos. De todos modos, sigue habiendo una escasa cultura enológica, de consumo de vinos, así como una falta de conocimiento general al respecto. Además, el vino se sigue percibiendo como un producto exclusivo para acontecimientos especiales. Otras bebidas alcohólicas como la cerveza, continúan siendo consumidas en mayor medida y con más frecuencia (43 litros por persona frente a 3 litros de vino por persona anualmente) (Euromonitor y Estudio de Mercado “El Mercado del Vino en Paraguay”, Marzo 2014, ICEX).

1.2.4.5.3. Argentina

Durante la colonia, la producción de vino en el reino de Chile estaba distribuida en la zona central, a ambos lados de la cordillera. La provincia de Cuyo, por ese entonces chilena, se presentaba con un clima ideal para el cultivo de la vid, siendo Mendoza la capital de la provincia. Para mediados del siglo XVIII el vino cuyano debía competir con el chileno y el paraguayo por el mercado presente en el río de la plata, siendo el transporte terrestre el principal inconveniente respecto al producto paraguayo que era transportado por vía fluvial, y el bajo volumen de producción la desventaja respecto al vino chileno (Lacoste 2004). Para fines del siglo XIX la superficie de siembra en Mendoza creció ostensiblemente, hecho que coincide con la inauguración del ferrocarril Mendoza-Buenos Aires, lo cual impulsa fuertemente el desarrollo de la industria vitivinícola. Durante el siglo XX,

Argentina duplica la superficie destinada a la viticultura respecto a Chile, a lo cual se suma la fuerte demanda interna, producto de los 7 millones de inmigrantes provenientes de Europa (mayoritariamente de Italia, Francia y España, países tradicionalmente consumidores de vino) que llevan a que Argentina tenga una demanda per cápita que duplica la chilena (OEMV 2013).

A pesar de poseer una fuerte industria, la vitivinicultura Argentina tardó en optar por la estrategia de posicionar sus productos en la arena internacional, como lo hiciera Chile desde la década del 90, retrasándose en 10 años respecto al país vecino (Lacoste 2004). Como consecuencia de esto para 2003 la producción de vinos en Argentina era el doble de la chilena, mientras que las exportaciones chilenas alcanzaron a cuadruplicar las de Argentina (Lacoste 2004). A este retraso en la salida al mercado internacional se le suman las vicisitudes políticas que ha vivido el país durante la primera década del siglo XXI, lo que ha reducido la entrada de tecnologías y capitales extranjeros al país, junto con reducir las oportunidades de negocios para los productores (Castaldi *et al.* 2006).

El desarrollo reciente de la vitivinicultura argentina tiene que ver con su creciente internacionalización y la participación de la inversión extranjera en la elaboración. La carencia de una estricta regulación como la existente en Europa favoreció la experimentación y la adaptación del producto a los consumidores potenciales y, a la vez, un fuerte proceso de concentración en la producción. Un ejemplo de este enfoque ha sido el desarrollo de la Malbec como variedad adaptada al mercado de Estados Unidos. El marketing, el etiquetado y las combinaciones varietales han sido las bases de esta estrategia, que ha dado prioridad a la imagen argentina del producto. El sector vitivinícola en Argentina es un caso claro de autoregulación y apertura a la competencia internacional. Mendoza, la primera región productora, ha ido constituyendo un sistema local de innovación con cierta formalización a través de organizaciones como la Unión Vitivinícola

Argentina y Bodegas de Argentina, de fuerte orientación exportadora, mientras que la segunda región productora, San Juan, ha mantenido un modelo menos formalizado y algo más orientado a vinos básicos. Un paso hacia una mayor institucionalidad en la coordinación en la cadena de valor fue la creación, en 2004, de la Corporación Vitivinícola Argentina, que redactó el plan estratégico 2020 (Ley 25.849), con liderazgo privado, pero participación pública a través de organismos como el Instituto Nacional de Vitivinicultura (organismo de control e información) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

1.2.4.5.4. Chile

Las crónicas revelan que para comienzos del siglo XVII en Chile existían alrededor de 7 millones de plantas de vid, lo que correspondía a la mitad de la producción del Perú y el doble de la del Paraguay, situando a Chile como el segundo polo vitivinícola de Sudamérica (Lacoste 2004). La lucha por la independencia trajo consigo la masificación de la producción vitivinícola (que se encontraba limitada para evitar la exportación masiva de vinos a España como una forma de proteger la industria en la península ibérica). En Chile, el crecimiento de la industria vitivinícola está asociado a la labor de Silvestre Ochagavía, empresario de la minería y agricultura, que en 1851 introdujo cepas y tecnología desde Francia potenciando la producción tanto en volumen como en calidad. En paralelo, inmigrantes desde Suiza, Italia y Alemania se radicaron en el país, contribuyendo al desarrollo de la industria (Estreicher 2004), para fines del siglo XIX se podían reconocer siete zonas productivas al interior del país: *“Concepción era el principal centro vitivinícola, con 15.500 hectáreas, es decir, más del 50% del total; le seguía el Valle del Aconcagua con 5.000, Cauquenes tenía 4.500, Santiago otras 2.000; por su parte Coquimbo cultivaba 1.600 hectáreas, Colchagua 1240 y Talca 700 hectáreas”* (Lacoste 2004).

Las condiciones naturales que favorecen a la industria vitivinícola chilena y permiten la producción de diversos vinos de alta calidad, se encuentran bajo dos dimensiones. La primera de ellas es una dimensión geográfica, que destaca por una superficie extendida en forma amplia, entre el Valle de Elqui en el norte de Chile y el Valle del Bío Bío en el sur, dividida en 14 regiones vinícolas, y diferentes tipos de suelo que permiten producir una amplia variedad de vinos. La segunda dimensión corresponde a una ambiental, caracterizada por climas diversos -veranos largos y calurosos y frías brisas costeras-, un ambiente casi libre de plagas y enfermedades, y riego natural, nacido de la nieve derretida. Dowling (2012) afirma que todo lo antes mencionado, hace a Chile poseedor de uno de los terroirs más finos del mundo. El mismo autor sostiene que las principales características de estas dimensiones son las siguientes:

- **Dimensión geográfica:** Chile es un país prolongado y estrecho, con un territorio que cubre más de 4.000 km., rodeado por el océano Pacífico en el oeste, la Cordillera de los Andes -con montañas superiores a los 5.000 metros de altura-al este, la Patagonia y los fiordos en el extremo sur y el Desierto de Atacama -con uno de los climas más secos del mundo- por el norte. Esta situación geográfica provee una condición apropiada y conveniente para la agricultura y, en particular, para el cultivo de la vid.
- **Dimensión ambiental:** la descripción más correcta del clima chileno, es uno moderado-tibio, con sistema mediterráneo de lluvias. Su verano es árido y largo, con una radiación solar elevada y una oscilación térmica notable, condiciones climáticas que permiten plantar vides viníferas entre los 30º y 36º de latitud sur (Dowling, 2012).

En verano, las temperaturas máximas son superiores a los 30 C y la oscilación térmica varía entre 15C a 18C, con humedad relativa del aire entre 55% a 60%. La presencia de heladas es sectorial, y no hay presencia de granizo, como es el caso de la zona vitícola vecina de Mendoza-Argentina. Los climas más frescos de la costa y del sur de la zona vitícola chilena son adecuados para la producción de las cepas blancas, tales como el Sauvignon Blanc y Chardonnay, y ciertas cepas tintas, tales como pinot noir, en forma especial en el Valle de San Antonio, Valle de Casablanca y Bío-Bío. Las vides de Chile no tienen la filoxera y muy poco hongo. La peste más común en los viñedos chilenos es la arañita roja (*Brevipalpus chilensis*), de un coleóptero llamado burrito (*Naupactus Xanthographus*) y de *Margarodes vitis*, un insecto del grupo de los hemípteros, que ataca el sistema radicular y debilita la planta con el tiempo (Alcubilla, 2015).

La vitivinicultura es un sector de gran dinamismo en Chile, en términos de producción, exportaciones y generación de empleos, como también en incorporación de nuevas variedades, desarrollo de productos de mayor calidad y colocación de productos en mercados nuevos y especializados. Aprovechando las condiciones particulares de clima y suelo que presentan los valles vitivinícolas del país, con la selección de cepas adecuadas y el trabajo profesional de los expertos, esta industria se ha especializado de manera creciente en vinos de alta calidad, que han sido la base de la vitivinicultura de exportación. Los vinos chilenos han liderado el desarrollo exportador del país desde hace años, contribuyendo a reforzar la imagen de Chile como proveedor de productos agrícolas de calidad y contribuyendo así a abrir camino a otros productos de la agricultura. (ODEPA, 2015).

Las condiciones de aislamiento geográfico del territorio Chileno (Desierto de Atacama por el norte, Cordillera de los Andes por el Este y Océano Pacífico por el Oeste y Sur) provocaron un auge inesperado de la industria vitivinícola a mediados del siglo XIX, cuando prácticamente la totalidad de la industria vitivinícola mundial se vio atacada por plagas de filoxera

(*Dactylosphaera vitifoliae*, un insecto que ataca la raíz de la vid provocando la muerte de la planta) y oídio (*Uncinula necator*, un hongo que ataca las hojas de la vid, secándolas) Es debido a la filoxera que las plantaciones europeas deben recurrir a porta injertos de procedencia americana (troncos naturalmente resistentes al ataque de la filoxera, donde se injerta la cepa europea para preservar las características de la vid) para evitar la contaminación, mientras que en Chile el cultivo de la vid no requiere el uso de injertos, reduciendo los costos de producción (Estreicher 2004), de la misma forma se estima que las vides chilenas son los únicos clones a nivel mundial de las plantas europeas existentes antes de esta plaga (Müller 2004). La zona geográfica vinícola de Chile (denominación de origen del vino chileno), está marcada por destacados ríos que nacen en la cordillera y terminan en el Océano Pacífico. De esta manera, se divide al país en cinco principales regiones vitícolas (Atacama, Coquimbo, Aconcagua, Valle Central y Región Sur) y 14 subregiones, dentro de las que destacan los famosos Valle del Maipo y Valle de Casablanca (Alcubilla, 2015).

A finales del Siglo XIX, el vino chileno se fabricaba principalmente al alero de grandes familias tradicionales como los Ochagavía, Valdivieso, Cousiño, Concha y Toro, Urmeneta, Tocornal, Errázuriz y Subercaseaux (Del Pozo 2004). Si bien el volumen producido era escaso, la calidad de estos primeros vinos chilenos sería reconocida en el continente europeo, al presentarse en las exposiciones de Burdeos, Liverpool y París casi al final del siglo (1882, 1885 y 1889, respectivamente) (Müller 2004).

Hasta 1970, la industria vitivinícola chilena sobreviviría a duras penas debido a múltiples causas (Impuestos excesivos, una restrictiva ley de alcoholes, segunda guerra mundial entorpeciendo la importación de nuevas tecnologías y la caída del precio de la uva, entre otras) (Müller 2004); es en ésta década que se deroga la ley de viñedos, con lo que comienza el auge de la industria vitivinícola, período que se ve favorecido posteriormente por la apertura económica, la entrada de nuevas tecnologías, el retorno a la

democracia y la evolución de las empresas familiares de la industria a grandes organizaciones, grupos económicos o sociedades anónimas (Müller 2004).

La década del 80 traería consigo la renovación tecnológica de la industria vitivinícola chilena, algo que muchos autores atribuyen a la labor de Miguel Torres, inmigrante español que entre otros procesos introdujo la fermentación en cubas de acero inoxidable y envejecimiento en barricas de roble francés (Agosin and Bravo-Ortega 2009, Felzensztein 2014). La baja demanda interna (respecto al volumen de oferta), sumado a la devaluación del peso chileno producto de la apertura comercial impuesta desde 1974 llevó a los productores a observar el mercado internacional, privilegiando las exportaciones por sobre el mercado interno, lo que se traduciría en un boom durante la década de los 90 liderado nuevamente por la viña Miguel Torres, y seguido de cerca por Concha y Toro, el gigante del mercado chileno (Agosin and Bravo-Ortega 2009).

Luego del auge de las exportaciones y del reconocimiento del vino chileno en el mercado internacional comienza una ola de inversión extranjera, creándose viñas con capitales estadounidenses, canadienses, y franceses; además, se crean por vez primeras empresas de propiedad conjunta o “*joint ventures*”, las que se caracterizan por ser una oportunidad para las empresas extranjeras de ampliar su dominio en el mercado con nuevos productos y la chance para empresas chilenas de acceder a redes comerciales internacionales, sumando prestigio a su propia marca, y de paso de absorber tecnologías y conocimientos que les otorgan una ventaja respecto a la competencia nacional (Agosin and Bravo-Ortega 2009).

Chile, cuarto exportador de vino mundial, incrementó un 3,53% sus ventas del rubro en 2016 en relación al año previo, alcanzando los 1.845 millones de dólares, informó este jueves *Wines of Chile*, gremio que reúne a los viñedos instalados en el país.

Durante el año 2016, la industria vitivinícola chilena produjo 906,7 millones de litros, un aumento de 0,86% respecto a 2015, indicó un informe de *Wines of Chile* a la prensa extranjera. "Durante el 2016 realizamos una campaña comunicacional en China, Estados Unidos y Brasil, que nos permitió un incremento en las ventas", indicó Angélica Valenzuela, directora comercial del gremio durante la presentación de su informe anual realizado en la viña Undurraga, una de las más conocidas del país, ubicada en el valle central chileno. China se constituyó en el mayor comprador de vino chileno en 2016, con 195 millones de dólares, un incremento de 18,5% respecto a 2015, con lo cual se convirtió en el país que más vino exporta al gigante asiático, superando a Francia, el mayor productor vitivinícola del mundo con 50% de la producción total.

Los países consumidores que exhibieron caídas en las exportaciones fueron Estados Unidos (-8,32%) debido a la gran competencia que significan los vinos estadounidenses para los chilenos y Reino Unido (-9,07%), donde tras el anuncio del Brexit se produjo un alza de los precios que afectó el consumo de estos alcoholes. En la región, Brasil se mantiene como mayor consumidor de vino chileno con 122,5 millones de dólares en ventas, un aumento de 8,97%. Para 2017, *Wines Of Chile* estima un crecimiento "algo conservador" que alcanzaría un 3% en cuanto a volumen de producción, y un 6% de incremento en el valor. En la figura 8 se puede apreciar el total de ventas de vino en Chile.

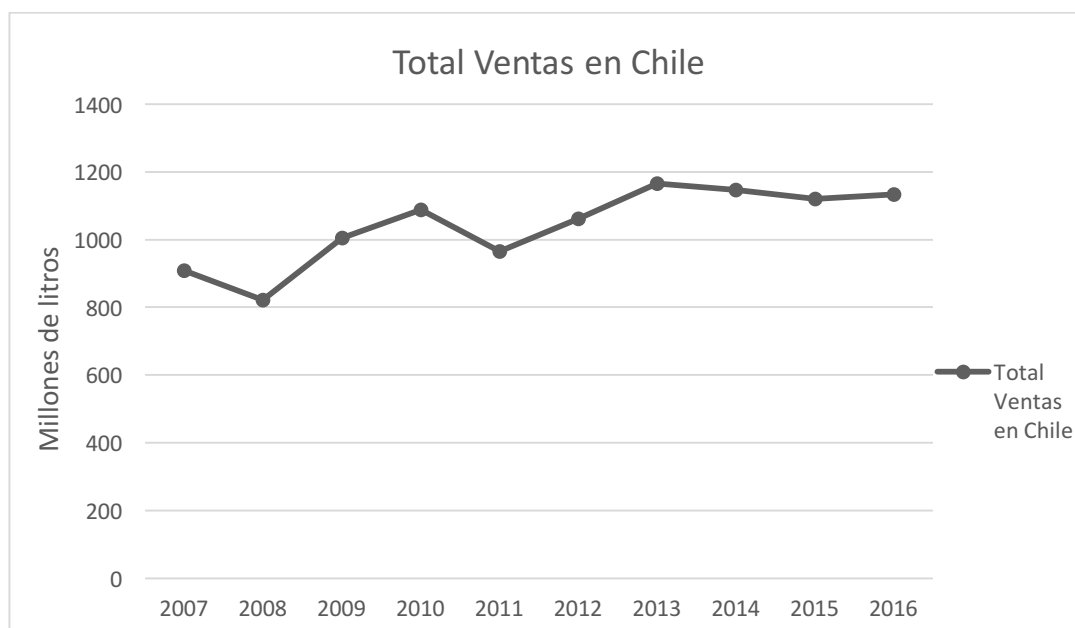


Figura 8 – Total de ventas de vino en Chile desde 2007 al 2016, según boletín del vino, Publicación de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa) del Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile.

Actualmente Chile es el sexto productor (tabla I) y cuarto exportador (tabla II) mundial de vino, pero de todos los países presentes en ambas listas es el que exporta un mayor porcentaje de su producción (70%), lo que ha llevado a identificar al país con su industria vitivinícola a nivel internacional (Agosin and Bravo-Ortega 2009). En el año 2014, Chile se consolidó como el cuarto exportador de vino con envíos record, después de Francia, Italia y España reemplazando a Australia (Westhoff, 2015).

A pesar de posicionarse en forma exitosa en los mercados internacionales, el vino chileno se transa a precios considerablemente más bajos que su competencia (Berrios and Saens 2012). Con la idea de mejorar la rentabilidad de la industria, “vinos de Chile” (organismo que representa a la asociación gremial de vinos de Chile, www.winesofchile.org) ha propuesto una nueva estrategia que busca un alza sostenible de los precios y de la percepción de calidad del vino chileno en el mercado extranjero, denominada “Estrategia 2020” (WOC 2010, Felzensztein 2014). Si bien las

exportaciones de Chile han ido creciendo y ampliándose a nuevos mercados, el sector actualmente debe mejorar la imagen que se tiene de los vinos chilenos. El desafío es incorporar a los vinos un mayor valor agregado por litro exportado, ya que en 2016 en promedio se exportan vinos con valores de 30 dólares la caja de 9 litros, el cual está muy por debajo de los 70 dólares por caja de vino francés. Por esta razón, el gremio vitivinícola agrupado en Vinos de Chile se ha propuesto dentro de su Plan Estratégico 2020 posicionar a Chile como el productor número uno de vinos Premium, sustentables y diversos del “Nuevo Mundo” para alcanzar un promedio de ventas sobre 3.000 dólares anuales (WOC, 2014). El objetivo principal de Estrategia 2020 es hacer crecer la industria a una tasa promedio anual del 9,2% en cuanto a valor (no a volumen), para llegar a la meta de los 3 mil millones de dólares en exportaciones al 2020 (WOC 2010), usando como mecanismo el duplicar el volumen de vino producido, a la vez que se incrementa el precio promedio por caja de 26,8 (precio en 2009) a 37,1 dólares americanos (esperado para 2020). Mayores detalles respecto a este plan estratégico serán discutidos en el capítulo III, relativo a las estrategias de competitividad.

En cuanto a la producción total en Chile, Vinos de Chile publicó que para el año 2016 la producción total de vino alcanzaría la cifra de 1.014.362.034 litros, inferior en un 21,2% al año anterior, de los cuales 852.483.830 litros corresponde a vinos con denominación de origen, equivalente al 84,0% del total declarado; 121.774.750 litros a vinos sin denominación de origen que incluye también los vinos viníferos corrientes declarados que no especifican variedad, equivalente al 12% del total declarado; y 40.103.454 litros a vinos provenientes de uvas de mesa, equivalente al 4% del total declarado. La producción de vino para elaborar alcoholes como el Pisco disminuyó 37,9% respecto al año 2015, ver figura 9.

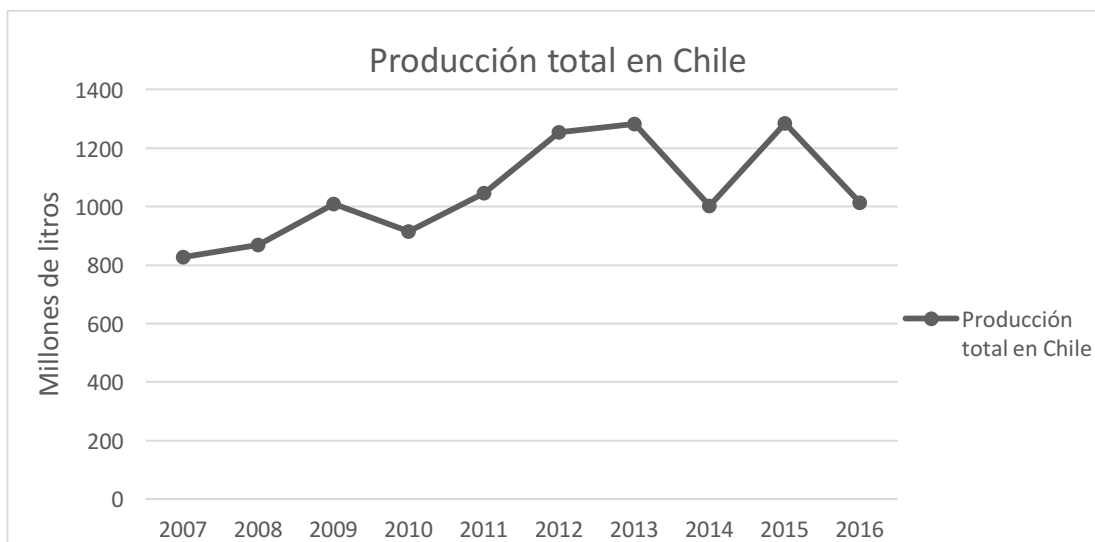


Figura 9 – Producción total de vino en Chile desde 2007 al 2016, según boletín del vino, Publicación de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa) del Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile.

Como se ha mencionado anteriormente, la industria vitivinícola chilena se desarrolló desde sus comienzos como una serie de negocios familiares, muchos de los cuales perduran hasta la actualidad. Si bien con la modernización de las áreas administrativas de las empresas las familias fundadoras han perdido peso en la toma de decisiones, el sistema de funcionamiento de muchas empresas se asemeja aún al de un negocio familiar, por lo que un análisis de las características generales, ventajas y desventajas de los negocios familiares y su presencia en la industria vitivinícola serán expuestos en el siguiente capítulo.

1.3 Resumen capítulo

La viticultura, es una tradición ampliamente arraigada en la sociedad moderna. Históricamente ubicada casi por completo en los cuatro países de la Europa mediterránea (Francia, Italia, España y Portugal), la industria vinícola se ha extendido a todo el mundo y adquiere ahora notable

importancia en las exportaciones de Estados Unidos, Australia, Argentina, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Chile y recientemente en China.

La expansión europea a América traería consigo la globalización de la vitivinicultura, dando origen a los nuevos polos de desarrollo que componen actualmente la industria del vino. Durante las últimas tres décadas se han producido cambios importantes en la industria y el comercio mundial del vino, entre los cuales destaca el incremento de la competencia internacional. El fuerte crecimiento que registró la oferta de los nuevos países productores y exportadores de vino, junto al aumento de la demanda mundial, sobre todo de los nuevos países consumidores, aceleró el proceso que viene denominándose como “globalización del vino” (Gatti, Giraud-Héraud y Mili, 2003).

En cuanto a los datos más significativos, marcados por una rápida globalización del mercado del vino, se observa que, se produjo un fuerte aumento en la proporción del volumen de vino exportado en comparación con el vino producido, y un crecimiento más moderado de los cuatro exportadores más importantes de Europa: Francia, Italia, España y Portugal, que han pasado del 30 al 35% entre 2001 y 2009. En este contexto de creciente globalización de los mercados, se ha producido una redefinición de los actores y estrategias. Por lo anterior, es que se centró en resolver la brecha entre la producción y el consumo interno, siendo mayoritariamente enfocado en el mercado de exportación.

Es importante notar que, año tras año, Italia, Francia y España lideran ambas listas, abarcando cerca de un 50% de la producción y exportación de vino a nivel mundial entre los 3 países. Esta hegemonía nace gracias a la arraigada tradición vinícola en el continente europeo. Sin embargo, el alcance de sus exportaciones ha disminuido considerablemente, principalmente por la irrupción de nuevos países productores como Chile, Argentina, Estados Unidos y Australia. Además, se ha observado una caída significativa en el consumo del viejo continente (países tradicionalmente

productores) , en los que el vino deja de ser una bebida de consumo cotidiano y pasa a ser de consumo ocasional.

Todo lo asociado a la globalización otorgó una primera ventaja a los países anglosajones y una década más tarde a los latinoamericanos. En las últimas décadas Australia pasó a ser el país más dinámico, seguido de Chile. En ambos casos su participación dobló la cuota que mantenía el conjunto de los países del Nuevo Mundo, y su posición competitiva fue especialmente significativa en los mercados europeos más expansivos. Dada la relación calidad-precio y la diferenciación de precios con respecto a los vinos producidos en los países mediterráneos, los vinos australianos aumentaron su cuota de mercado en Gran Bretaña en detrimento de los vinos franceses, y los caldos chilenos hicieron lo propio en el norte europeo.

Las condiciones naturales que favorecen a la industria vitivinícola chilena permiten la producción de diversas categorías de vinos de alta calidad, que agrupamos por su ubicación, geográfica distribuida en amplios valles y en climas diversos -veranos largos y calurosos y brisas costeras frías -, un ambiente casi libre de plagas y enfermedades, y riego natural, nacido de la nieve derretida. La vitivinicultura es un sector de gran dinamismo en Chile, en términos de producción, exportaciones y generación de empleos, como también en incorporación de nuevas variedades, desarrollo de productos de mayor calidad y colocación de productos en mercados nuevos y especializados.

Actualmente Chile es el sexto productor y cuarto exportador mundial de vino, pero de todos los países presentes en ambas listas es el que exporta un mayor porcentaje de su producción (70%), lo que ha llevado a identificar al país con su industria vitivinícola a nivel internacional (Agosin and Bravo-Ortega 2009). En el año 2014, Chile se consolidó como el cuarto exportador reemplazando a Australia.

Como se mencionó dentro del capítulo, la industria chilena comenzó con negocios familiares. A pesar de la globalización y modernización de los mercados y el crecimiento de las áreas administrativas, el sistema de funcionamiento de muchas empresas se asemeja aún al de un negocio familiar, por lo que un análisis de las características generales, ventajas y desventajas de los negocios familiares serán expuestos más adelante.

Capítulo II

Empresas de rápido crecimiento y su importancia en la industria vitivinícola

2.1. Empresas de rápido crecimiento y sus características

La preocupación que existe en Chile y en otros países en desarrollo por fortalecer su economía requiere investigar cuáles son los factores que podrían impulsar un rápido crecimiento de las empresas. En este sentido es importante que cada emprendimiento siga idealmente un crecimiento dinámico, pues se considera la base del desarrollo económico, generando empleo, innovación, ingresos y bienestar general a la comunidad (Storey and Morgan 1996, Davidsson and Delmar 2006, Bonilla and Cancino 2011).

En el debate del crecimiento económico, Birch (1981) analizó el problema sobre qué tipo de empresas son las que crean más trabajos en la economía estadounidense. Descubrió que las empresas de mayor importancia en la generación de trabajo son aquellas con un número de trabajadores intermedio, pero que se caracterizan por crecer a un ritmo acelerado, lo que llevó a acuñar el término *gacelas*, para estas empresas nuevas. De las distintas formas de emprendimiento, son los emprendimientos dinámicos, particularmente de alto impacto o tipo *gacelas*, los que generan el verdadero impulso de la economía (Autio 2007).

En la literatura previa se han dado diferentes interpretaciones, Fischer y Reuber (2003) consideran *gacelas* a aquellas empresas cuya tasa de crecimiento en ventas anual para 5 años consecutivos es de un 20%, mientras que para Barringer et al. (2005) las *gacelas* son aquellas que presentan una tasa de crecimiento anual compuesta en un periodo de 3 años igual o superior al 80%. Asimismo, Autio (2007) las define como empresas que poseen en torno a 20 trabajadores durante sus primeros 5 años, mientras que Kantis y Díaz (2011) consideran que las *gacelas* son

empresas que nacen como microempresas, pero que se transforman rápidamente en PYMEs. De acuerdo con Cunneen y Meredith (2007), una empresa de crecimiento acelerado debe ser gestionada de manera independiente, facturar más de US\$100.000 al primer año y llegar a tasas de crecimiento del 40%. Finalmente, Leiva y Alegre (2012), consideran a las empresas *gacelas* como aquellas que destacan por su crecimiento, ya sea en número de empleados, ventas, utilidades o una mezcla de estos factores. La dificultad para definir los emprendimientos de crecimiento acelerado puede ser un indicador de la diferencia existente entre las distintas áreas de negocios, por tanto, para cada estudio es necesario usar la definición que más se ajuste al contexto, incluso generando una nueva de ser necesario.

Más allá de las definiciones, las *gacelas* parecen ser un fenómeno de carácter aislado, 1 de cada 7 empresas según Barringer et al. (2005) y entre un 2 a un 5% de las empresas anglosajonas según Sims y O'Regan (2006), que resultan trascendentales no sólo con respecto a la generación de empleo (Kuratko, 2005), sino también para motivar el desarrollo de la competencia y mejorar el estado de la oferta (Leiva and Alegre, 2012), promover los ingresos generales del país (Reynolds, 1987), y crear nuevas industrias (Barringer et al., 2005). En este último sentido, se han identificado empresas *gacelas* en diversas áreas productivas, abarcando rubros tan distintos como la tecnología (Grilli and Murtinu, 2011), construcción (Autio et al., 2000), manufacturas (Allen, 1999; Case, 2001), o el área de servicios (Delmar et al., 2003).

En el 2012 se elaboró un informe por parte de la agencia Ibisworld (www.ibisworld.com), especialista en información de negocios - en la cual se sitúa a la industria del vino como una de las 11 industrias con mayor proyección para crecer a futuro, basándose tanto en las ventas de años anteriores como en el crecimiento de la demanda a nivel global, esto viene dado esencialmente por el auge del consumo en Estados Unidos (Berrios

and Saens, 2012; De La Hamaide, 2014). Aún la importancia de lo anterior, no resulta fácil identificar a la fecha estudios que intenten determinar las características de las empresas de rápido crecimiento en la industria vitivinícola.

2.2 Presencia del rápido crecimiento en la industria vitivinícola chilena.

En la industria vitivinícola chilena se discute sobre cómo adaptar el modelo tradicional basado exclusivamente en alcanzar un determinado volumen de producción, para transformarse a un sector dinámico que reacciona a las condiciones de un mercado global con actitudes más proactivas. La idea es potenciar el crecimiento y posicionarse como el principal productor de vinos sostenibles y de categoría Premium en los países del nuevo mundo (Berrios and Saens, 2012, Felzensztein, 2014).

Los comportamientos, estrategias y decisiones específicas tomadas por la administración de las empresas vitivinícolas, dentro de otros atributos, son factores claves para el desarrollo de un emprendimiento dinámico. Un resumen de dichas características se puede observar en la Tabla 1, adaptada a partir de Barringer et al. (2005) y Cancino et al. (2012). En dicha tabla se describen parámetros que abordan características de los fundadores, de la organización de la empresa y de sus prácticas de negocios.

Con respecto a las características del fundador, se ha descrito por parte de diversos investigadores que los atributos personales influyen en forma directa en el rápido crecimiento de una empresa. De acuerdo con MacMillan y Day (1988), la experiencia previa en la industria por parte del fundador se considera un factor que ejerce una fuerza positiva hacia el crecimiento acelerado, a través del uso de redes de contacto y el conocimiento del mercado. Al enfocarse en los estudios superiores, Sapienza y Grimm (1997) postulan que los emprendedores que presentan este nivel de estudios logran

desarrollar su gestión de mejor forma, basándose en las habilidades comunicacionales y competencias que se consolidan a raíz de dichos estudios. Además de estos atributos, el contar con experiencia en la formación de negocios por parte del fundador también se correlaciona con un crecimiento acelerado del nuevo emprendimiento (Singer 1995). Para Baum et al. (2001), los rasgos y las competencias individuales de los emprendedores presentan un efecto directo sobre el rápido crecimiento de las empresas, motivo por el cual los inversionistas privados consideran importante conocer quién es el emprendedor para especular sobre el éxito de un nuevo negocio.

Finalmente, en cuanto a las redes sociales y profesionales de los fundadores de nuevos negocios, la literatura señala que la falta de recursos en las primeras etapas de desarrollo se puede enfrentar mejor con una sólida red de contactos personales. Según Donckels y Lambrecht (1995), las redes de contacto de los emprendedores tienen una gran influencia sobre el crecimiento de nuevos y pequeños negocios, especialmente a través de los recursos que pueden aportar terceros, y que complementan los escasos activos al comienzo de las operaciones. En la segunda dimensión se describe cómo una serie de atributos de la empresa pueden afectar la estrategia de crecimiento empresarial. Por un lado, Doorley y Donovan (1999) establecen que las empresas que declaran formalmente en su visión y misión el deseo de rápido crecimiento tienen mayor probabilidad de éxito en su ejecución. Por otro lado, Kolvereid (1992) establece que el rápido crecimiento se da cuando existe un compromiso y alineamiento de dueños y gerentes con una estrategia de crecimiento. Según Barringer y Harrison (2000), entre los atributos más importantes para crecer se encuentran las relaciones formales de una empresa con otras organizaciones. A diferencia de las redes personales, que ya se vio en el punto anterior que son muy importantes, existe también la posibilidad de generar redes empresariales con instituciones públicas, las cuales generan programas de apoyo destinados

especialmente para segmentos de empresas según su tamaño, mercado objetivo, tipo de producto ofrecido, etc. El poder participar de una red de contactos diseñada por programas públicos de apoyo al fomento productivo asegura obtener recursos valiosos para seguir creciendo. Es particularmente importante en la industria vitivinícola el papel que juegan las empresas familiares, las que en Chile conforman gran parte del sector, algo que se ha arrastrado desde las primeras viñas establecidas en el país. La participación familiar podría jugar un papel clave en el crecimiento de estas empresas, pues en estos casos las decisiones de crecimiento, inversión y desarrollo se toman en conjunto con el grupo familiar que las dirige.

La tercera dimensión hace referencia a que ciertas prácticas de negocios son variables claves para el rápido crecimiento de una empresa. Por ejemplo, Kim y Mauborgne (1997) muestran que la entrega de productos y servicios que generan un valor único para los clientes es la diferencia para crecer, especialmente si esta propuesta de valores resulta difícil de imitar. Asimismo, si estos productos presentan una calidad superior respecto de la competencia, será más fácil, no sólo acceder al mercado, sino también establecerse (Harrison y Taylor, 1997). Otra práctica de negocio que cobra importancia es la capacidad y disposición para fomentar la innovación. Según Cohen y Levinthal (1990), las actividades de investigación y desarrollo no sólo generan la capacidad de innovar, sino también fortalecen a la empresa para identificar, asimilar y explotar de mejor forma el conocimiento disponible en el ambiente. Las empresas que buscan desarrollar innovaciones de forma permanente logran diferenciarse y presentan mayor posibilidad de potenciar su crecimiento.

Tabla 1. Características de los emprendimientos dinámicos

Información con respecto al fundador	
Experiencia relevante a la industria	MacMillan y Day (1988)
Experiencia previa en la creación de negocios	Singer (1995)
Dimensión del negocio previo	Baum et al. (2001)
Redes sociales y profesionales en la industria	Donckels y Lambrecht (1995)
Nivel de educación	Sapienza y Grimm (1997)
Formada por un equipo o socios	Baum et al. (2001); Doorley y Donovan (1999)
Información respecto a la empresa	
Compromiso a crecer	Kolvereid (1992)
Participación en asociaciones públicas y privadas	Barringer y Harrison (2000)
Planificación (estrategia y gestión para crecer)	Kolvereid (1992)
Participación familiar	
Prácticas de negocio	
Producto con valor único	Kim y Mauborgne (1997)
Uso de nuevas tecnologías de producción	Harrison y Taylor (1997)
Inversión en innovación	Cohen y Levinthal (1990); Delmar et al. (2003)
Mercados internacionales a los que atiende	Cancino et al. (2012)
Oficinas en la capital además de la viña	Cancino (2014)

Fuente: Basado en los estudios de Barringer, 2005.

Resumiendo, los factores expuestos en la Tabla 1 constituyen un abanico de atributos que servirían de base a la hora de identificar patrones para diferenciar a aquellas empresas que muestran un crecimiento acelerado en la industria vitivinícola con respecto a otras que no reflejan el mismo comportamiento. En una próxima sección se desarrollará un análisis exploratorio de los factores representativos de emprendimientos dinámicos de empresas familiares en la industria vitivinícola chilena.

Capítulo III

Dimensiones de la competitividad de las empresas familiares vitivinícolas en Chile

3.1 El origen del negocio familiar

Los Rothschild, familia que financió a reyes y ejércitos, son el más famoso ejemplo de negocio familiar (o FB, por las siglas en inglés de family business), a tal punto que cambiarían el curso de la historia al financiar el ejército del general Wellington, que saldría vencedor frente al poderoso Napoleón en Waterloo (Johnson 2000). El FB de los Rothschild se encuentra en el puesto 98 de los negocios familiares más antiguos del mundo (aun operativos), considerando exclusivamente el emprendimiento bancario de Nathan Mayer Rothschild, uno de los hijos del patriarca Mayer Amschel Rothschild (N. M. Rothschild and sons, Reino Unido) (O'Hara and Mandel 2004).

En la actualidad los negocios familiares constituyen un 35% de las firmas pertenecientes a los 500 contempladas en el índice de Standard and Poor, y se ven de forma más frecuente en economías en vías de desarrollo como Latinoamérica, Europa oriental, África, y el Medio Oriente (Bertrand and Schoar 2006). Cabe destacar que este porcentaje varía de acuerdo a la definición de negocio familiar (Shanker and Astrachan 1996, Cortés, García et al. 2006). El criterio de clasificación como FB depende de diversos factores, los que incluyen: el poder de la familia sobre las direcciones estratégicas de la empresa, porcentaje de propiedad sobre ésta, manejo activo por parte de la familia, control de los votos en el directorio y la presencia de distintas generaciones familiares en la empresa (Shanker and Astrachan 1996), por lo que en ciertas circunstancias es difícil precisar si una empresa es considerada FB o no. Dieciséis de los 100 FB's más antiguos del mundo corresponden a empresas de la industria vitivinícola, lo cual refleja por un lado la importancia de la familia en la producción de vino, y

por otro la arraigada tradición histórica del rubro vitivinícola (O'Hara and Mandel 2004). De hecho, después de las firmas japonesas del rubro de la construcción "Kongo Gumi" (fundada en el 578), y de la hotelera "Hoshi" (establecida en el 718); la tercera y cuarta empresas familiares más antiguas corresponden al rubro vitivinícola: "Chateau de Goulaine" (Francia, 1000) y "Barone Ricasoli" (Italia, 1141) (O'Hara and Mandel 2004). Al estar constituidas como FB's, estas viñas poseen ventajas por sobre la competencia, sobretodo en cuanto a compromiso de sus miembros con la compañía y visión de futuro, lo que probablemente les permite esta prolongada trayectoria en el mercado. Por otra parte, problemas personales y el cambio en la estructura de mando a través de las generaciones a menudo provocan el hundimiento de este tipo de negocios.

3.2 ¿Qué se entiende por negocio familiar?

Es difícil precisar que es lo que define a un negocio familiar como tal, con opiniones diferentes entre los investigadores (De Massis, Sharma et al. 2012, De Massis, Kotlar et al. 2014), sin embargo, en general una empresa familiar se puede reconocer por las siguientes características: *"La familia es la dueña de la mayoría de las acciones con derecho a voto (no menos que el 25% de las acciones, mientras que el resto se encuentre en manos de accionistas minoritarios), o controla de forma efectiva el negocio y uno o más miembros de la familia(o sus parejas) está(n) envuelto(s) en la administración del negocio y más de una generación está, o estará en el futuro, envuelta en el negocio"*. (Kelly, Athanassiou et al. 2000, Drake 2009)

La diferencia entre los negocios manejados por sus dueños y un negocio familiar radica principalmente en el tercer punto, puesto que los primeros no necesariamente pasan a otra generación (Drake 2009). Haciendo un análisis de las tres dimensiones que pueden coexistir dentro de un negocio familiar (familia, negocio y posesión), Tagiuri y Davis (Tagiuri and Davis

1996, Gersick 1997) designan 7 subsectores en los que un empleado o familiar se puede ubicar (Figura 3.2.1). De acuerdo con esto, un individuo que pertenece a la familia, pero no es parte activa del FB y que no posee parte de las acciones de la empresa estará en el sector designado por los círculos rojos de la figura 3.2.1, mientras que si posee acciones (es uno de los dueños), pero sin trabajar en el FB será parte de la intersección familia-posesión (círculos con triángulos inscritos en la figura 3.2.1), y si además de poseer acciones cumple un rol en el FB estará en la intersección de los 3 conjuntos (círculos con cuadrados y triángulos inscritos de la figura 3.2.1).

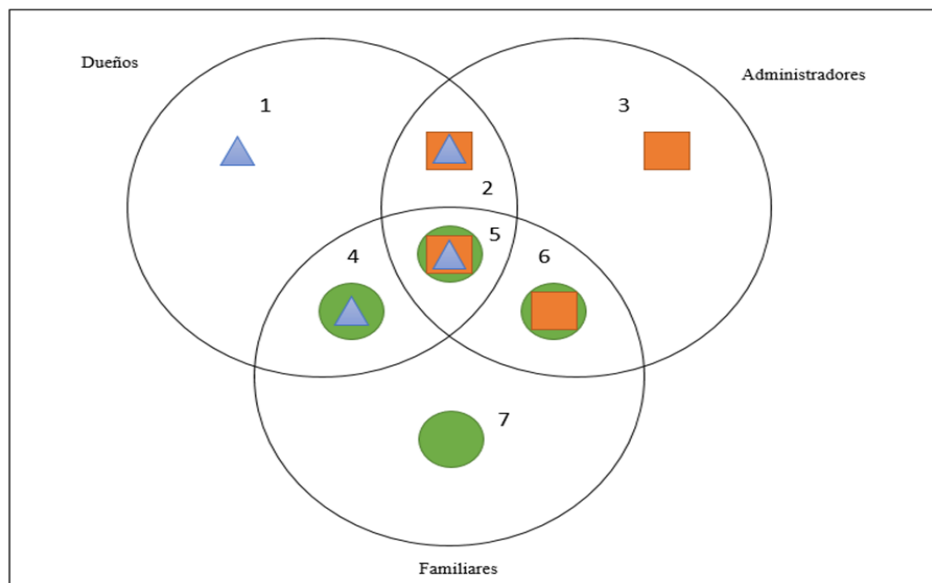


Figura 3.2.1 Tres dimensiones de un family business (Tagiuri and Davis 1996).

Este modelo de los tres círculos ayuda a identificar los roles que juegan los individuos en cada uno de los sectores envueltos en el negocio familiar, como son familia, accionistas y administración. Las siete categorías originadas (numeradas en la figura 3.2.1), corresponden entonces a los siguientes papeles (Tagiuri and Davis 1996):

- 1) Inversores externos, que poseen una parte del negocio pero que no trabajan en éste ni son miembros de la familia.
- 2) Dueños que trabajan en el negocio, pero sin ser miembros de la familia.
- 3) Administración no familiar y empleados.
- 4) Miembros del grupo familiar que poseen acciones de la empresa, pero sin un papel activo como empleados o administradores de ésta.
- 5) Los individuos que pertenecen en forma simultánea a las tres áreas son dueños de acciones que a su vez son miembros del grupo familiar y se desempeñan en el negocio familiar como administradores o empleados.
- 6) Miembros de la familia que trabajan en el negocio pero que no poseen acciones.
- 7) Familiares que no poseen acciones ni juegan un papel activo como empleados o administradores en el negocio.

Finalmente, el negocio familiar cambiará a través del tiempo, principalmente por la diferencia que se produce entre las generaciones que se encuentran a cargo de la empresa. De acuerdo con este análisis, al fundarse la empresa familiar, la compañía se encuentra en completo control de su dueño, el cual cumple roles de familiar, dueño y administrador principal del emprendimiento. En una segunda instancia de este ciclo de vida, la segunda generación establece una “sociedad de hermanos”, en la que el control de la empresa depende de las decisiones conjuntas de este grupo de familiares cercanos. Finalmente el negocio familiar termina por convertirse en una suerte de “consorcio de primos”, en el cual un grupo de familias con lazos consanguíneos deben interactuar para mantener a flote o hacer crecer la empresa (Gersick 1997). Otra diferencia notable se produce entre empresas que son creadas por la familia desde cero, comparada con empresas que son compradas por una familia. Los fundadores de una empresa tienden a mantener el control de la empresa y su gestión, siempre y cuando esto le reporte una ventaja competitiva a la compañía (incluyendo accionistas

externos a la familia), por otra parte si la familia no es quien ha creado la compañía el control de ésta suele estar en sus manos sólo si les reporta un crédito personal, de lo contrario, la empresa es solo una posesión patrimonial y queda su gestión en manos de terceros (Villalonga and Amit 2010).

3.3 Características de los negocios familiares

Las bodegas familiares con más tradición vitivinícola son las que han sabido mantener y transmitir sus valores y fuerza de generación en generación, esos valores van más allá de la búsqueda de la rentabilidad financiera del negocio.

En 1904, Max Weber propuso que los valores familiares aplicados a una empresa podrían interferir en el desarrollo de sus actividades económicas, principalmente por la falta de confianza en miembros externos al grupo familiar y el daño que el nepotismo provoca en el desarrollo de una firma (Weber, edición de 2002). Dentro de los atributos de un FB existen algunas características que podrían representar tanto un problema como una conveniencia, según como se manejen por parte de la administración de la empresa familiar (Tagiuri and Davis 1996). Además de estos atributos denominados “bivalentes”, podemos encontrar otras ventajas y desventajas que pueden determinar la diferencia entre FB y NFB (non-family business o negocio no-familiar) (Bertrand and Schoar 2006), un resumen de las principales características de un FB, así como el tipo de connotación (positiva o negativa) que pueden representar para la compañía se pueden apreciar en la tabla 2.

Características de los Family Businesses		
Ventajas	Atributos bivalentes	Desventajas
Visión a largo plazo	Roles simultáneos	Valores familiares
Confianza al interior de la compañía	Identidad en común	Nepotismo
Mejor desarrollo del capital humano	Historia de vida compartida	Legado familiar
Vinculación con la política	El rol de los sentimientos	Sucesión
	Lenguaje privado	
	Conciencia mutua y privacidad	
	Significancia del FB	

Tabla 2. Características de los family business. Construida a partir de los análisis de Tagiuri et al. Y Bertrand et al. (Tagiuri and Davis 1996, Bertrand and Schoar 2006).

De acuerdo con éste análisis, las ventajas de un FB respecto a firmas similares de tipo no familiar (NFB) son las siguientes:

- a) **Visión a largo plazo:** La fama de algunas empresas familiares de prolongada trayectoria no hace más que incrementar la percepción de que los FB's perduran a través del tiempo, mientras que los otros tipos de emprendimientos terminan desapareciendo producto de las visiones egoístas de los gerentes corporativos de turno (O'Hara and Mandel 2004). Mientras unos argumentan que la compañía familiar es una posesión que resulta del compromiso absoluto de cada una de las generaciones que han participado de ella, otros declaran que ven a la empresa no como una posesión, sino como un legado para las futuras generaciones. En ambos casos, el deseo de generar o mantener un bienestar para la descendencia directa parece ser el principal factor en el éxito de una empresa familiar a través de generaciones sucesivas (Bertrand and Schoar 2006).

- b) **Confianza al interior de la compañía:** A la hora de tomar decisiones de empresa, los FB's por lo general se ven centralizados, asumiendo la posición del líder familiar. Sin embargo, la capacidad de tomar decisiones importantes para el futuro de la empresa puede ser transferida a otros miembros del grupo familiar a raíz de la estrecha confianza que se presenta al interior del FB. Esta diferencia se hace aún más notoria en países donde el marco legal no está bien definido y se presta para generar dudas respecto de los daños que un individuo podría provocar en beneficio propio (Bertrand and Schoar 2006).
- c) **Mejor desarrollo del capital humano:** Un tercer argumento en cuestión es que los FB's disponen de mejor capital humano respecto a otras organizaciones (Tokarczyk, Hansen et al. 2007). Esto podría ser producto de que la persona a cargo transfiere sus conocimientos de forma más abierta a su propio grupo familiar, y por otra parte, un efecto de las capacidades intrínsecas que los miembros de una familia podrían tener para manejar un negocio en particular (Bertrand and Schoar 2006). Además, debido al conocimiento de los miembros fuera de la compañía, se espera un mejor ambiente laboral, disminuyendo los gastos en el departamento de recursos humanos (Astrachan and Kolenko 1994).
- d) **Vinculación del negocio familiar con la política:** La organización de un negocio familiar permite también establecer vínculos con el mundo político, ya sea por contactos de alguna parte de la familia o por la inserción de algún miembro familiar directamente en el área política (Morck and Yeung 2004). En este sentido, países con altos niveles de corrupción se caracterizan por la interacción entre política y empresas familiares (Imai 2006), donde políticos obtienen financiamiento para sus

campañas y la compañía obtiene acceso preferencial a recursos públicos.

Las diferencias entre un FB y un NFB, no sólo le otorgan ventajas competitivas al negocio familiar, sino también se han establecido desventajas que pueden llegar a disminuir el rendimiento de un FB respecto a su contraparte NFB (Bertrand and Schoar 2006, Miller, Le Breton-Miller et al. 2007, Stewart and Hitt 2012). En efecto, aunque existen resultados divergentes entre los estudios que han evaluado el resultado del manejo familiar en un negocio (comparado con los negocios no-familiares), la gran mayoría de estas investigaciones han encontrado una disminución en el desempeño de los negocios familiares respecto a sus pares no-familiares (Stewart and Hitt 2012). No obstante, los resultados de estas investigaciones reflejan una disminución en las ganancias publicadas por dichas empresas, pero no da cuenta de las ganancias que el mismo grupo familiar podría estar retirando desde la empresa ni de los aportes producto de vínculos que no se declaran (como por ejemplo los obtenidos por favores políticos) (Bertrand and Schoar 2006).

Algunas de las causas detrás de esta aparente desventaja son las siguientes:

- e) **Valores Familiares:** Si bien la presencia de valores de familia en una compañía brinda una imagen cercana a los consumidores, el apego irrestricto a dichos valores puede limitar las opciones de inversión, o el manejo apropiado del negocio familiar (Bertrand and Schoar 2006).
- f) **Nepotismo:** Al poner la administración de la compañía en manos de su círculo íntimo, los negocios familiares pierden la opción de contratar a personal más calificado para una posición determinada, con lo que la empresa se desarrolla limitada por las capacidades existentes al interior de la familia. Ante esto, la profesionalización de la empresa con

componentes externos parece ser de vital importancia a la hora de sacar a flote la rentabilidad y proyección a futuro (Stewart and Hitt 2012).

- g) **Legado familiar:** Sobre todo después de la tercera generación, el FB se ve como un legado familiar, lo que muchas veces produce un apego excesivo para con un sector productivo. Ya sea por evitar el riesgo de expandirse hacia otros rubros, o por no querer deshacerse de una empresa considerada un integrante más de la familia, se reducen las oportunidades de inversión o derechamente se mantienen a flote negocios que no son rentables y que se encuentran destinados a desaparecer en el corto plazo (Zahra 2005, Bertrand and Schoar 2006).

- h) **Tipos de sucesión:** Los patrimonios familiares tradicionalmente son heredados de dos formas: traspasando el negocio a manos del primogénito; o dividiendo el manejo del negocio por partes iguales entre los hijos. En el primer caso generalmente se reducen las posibilidades de crecimiento del negocio, mientras que en el segundo se producen rivalidades entre los directores-hermanos con el pasar del tiempo (Bertrand and Schoar 2006). Para solventar estas situaciones, es crucial el planeamiento de la sucesión por parte del líder del FB, el entrenamiento que se les pueda dar a él o los sucesores, y la relación que se establece en forma previa entre las generaciones que conforman el grupo familiar (Lansberg 1988, Wang 2002).

Además de las ya citadas características positivas y negativas de los negocios familiares, existen algunos atributos que pueden transformarse en ventajas o desventajas, dependiendo todo de la administración del FB (Tagiuri and Davis 1996). Una lista de estos atributos se encuentra en la tabla 2, y se detallan a continuación:

- i) **Roles simultáneos:** En los negocios familiares, muchas veces una misma persona forma parte de la junta de accionistas, de la administración del negocio, y del grupo familiar que da origen a la compañía. Esto puede ser positivo siempre y cuando las metas de la familia, administración y accionistas sean compatibles, puesto que un mismo individuo puede representar a todos los constituyentes y tomar las decisiones en beneficio de todos y cada uno de estos grupos (Tagiuri and Davis 1996). Por otra parte, ante una situación límite el individuo en cuestión deberá escoger entre el bienestar de la empresa o la familia, por lo que se pierde la visión objetiva de mercado, con ejemplos de firmas donde el bienestar de la familia parece ser privilegiado y familias que son desplazadas por el éxito del FB (Sharma 2002).

- j) **Identidad en común:** Cuando hablamos de negocios familiares indudablemente asociamos la empresa al o los apellidos que la conforman, lo que puede transformarse en una ventaja pues favorece la lealtad de los consumidores (Orth and Green 2009). Sin embargo, cuando un miembro de la familia no se comporta de acuerdo a conductas éticas, la imagen de la empresa se ve afectada, a pesar de que no se trate de comportamientos que se repitan en el resto del grupo familiar.

- k) **Historia de vida compartida:** El tiempo compartido en común resulta en un estrecho conocimiento de las fortalezas y debilidades del prójimo, lo cual puede ser catalizado para fomentar el crecimiento de la compañía o para desplazar a un rival fuera de ésta, lo que conlleva a una disminución en la productividad producto de las rencillas (Gersick 1997).

- l) **El rol de los sentimientos:** Como resultado de la convivencia, existen sentimientos fuertes de amor y odio que se arrastran en el tiempo, y que muchas veces alteran la percepción del rol que otro familiar cumple

dentro del FB, siendo excesivamente permisivos o criticando a veces en forma injusta. Por otra parte, dentro de una familia se acostumbra evitar discusiones como una forma de mantener la armonía y evitar situaciones vergonzosas en público, lo que evita demostraciones negativas frente a los empleados (Bertrand and Schoar 2006).

- m) **Lenguaje privado:** A través de muchos años de compartir, los individuos de una misma familia desarrollan un lenguaje en común el cual les puede permitir entenderse a través de gestos o de palabras que para un oyente externo carecerían de significado. Por otra parte, esto puede provocar la distorsión de la comunicación con los empleados, y por consiguiente, una disminución de la producción (Habbershon and Williams 1999).
- n) **Conciencia mutua y privacidad:** El compartir el espacio laboral con familiares implica la exposición en forma continua de cada individuo para con sus pares. Esto puede generar redes de apoyo cuando alguien enfrenta problemas de índole doméstica (conciencia mutua). Sin embargo, esto también puede provocar el agotamiento emocional del individuo al sentirse constantemente expuesto a sus pares (falta de privacidad) (Tagiuri and Davis 1996).
- o) **Significancia del negocio familiar:** Por lo general el nivel de compromiso de un miembro familiar para con la empresa va a depender de cuantas generaciones hayan pasado desde la formación de esta última (Gersick 1997). El fundador de una empresa siempre tendrá un alto nivel de compromiso, viéndola muchas veces como a un hijo más, de la misma forma que la primera descendencia puede considerar la empresa como una extensión del padre o madre que la formó (Tagiuri and Davis 1996). Por otra parte, a medida que pasan las generaciones, el nivel de apego para con la empresa se ve reducido, al igual que los

deseos de participar en forma activa por parte de los integrantes de la familia. En este sentido, el nivel de compromiso de las generaciones futuras en el negocio familiar parece depender en forma estrecha de la estructura social y apego existente en la familia, por lo que es importante que el negocio sea visto como un patrimonio de todos y cada uno de los miembros de la familia y no como un ente que compita con ellos en cuanto a destinar tiempo y cariño, por lo que la estabilidad emocional del grupo familiar a través del tiempo parece ser determinante en el futuro del negocio (Tokarczyk, Hansen et al. 2007).

3.4 Tipos de negocios familiares

Si bien existen características comunes a todos los negocios familiares, también es necesario categorizarlos según el rol que la familia ocupa dentro de la empresa, con lo que se pueden identificar nuevos patrones en común que permitan proyectar de mejor forma un negocio. De acuerdo con esto, diversos investigadores han acuñado los términos “de propiedad familiar”, “manejados por la familia”, “de propiedad y manejados por la familia” y “controlados por la familia” (Acquaah 2013).

3.4.1 Negocios de propiedad familiar (family-owned businesses)

Se conocen como negocios de propiedad familiar aquellos en los que los miembros familiares se concentran en el segmento número 4 de la figura 3.2.1. Es decir, forman parte de los accionistas de la empresa sin tener participación directa en la administración del negocio familiar. El porcentaje de acciones en manos de la familia requerido para ser considerado como negocio de propiedad familiar varía de un autor a otro. A mayor porcentaje de acciones, mejor es el rendimiento financiero del FB, hasta alcanzar un punto máximo en el cual dicho rendimiento comienza a descender a medida que aumenta el porcentaje de acciones a cargo de la familia (figura 3.4.1),

este descenso se produce principalmente debido a la falta de regulación al interior de la compañía por parte de otros accionistas minoritarios (Kowalewski, Talavera et al. 2009). Además de esto, en la mayoría de los casos, existe poca o nula participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa (Harris, Reid et al. 2004), lo que podría resultar en una desconexión entre la junta directiva y la realidad de la empresa. Además de este efecto en forma de U invertida (figura 3.4.1) en la curva rendimiento económico versus porcentaje de acciones a cargo del grupo familiar, el rendimiento de un negocio de propiedad familiar se encuentra al mismo nivel que el de un negocio no-familiar (mientras que los negocios manejados por la familia tienen un menor rendimiento económico), debido a la presencia de un grupo administrativo externo a la familia que permite separar los sentimientos o valores familiares del desempeño productivo (Barth, Gulbrandsen et al. 2005).

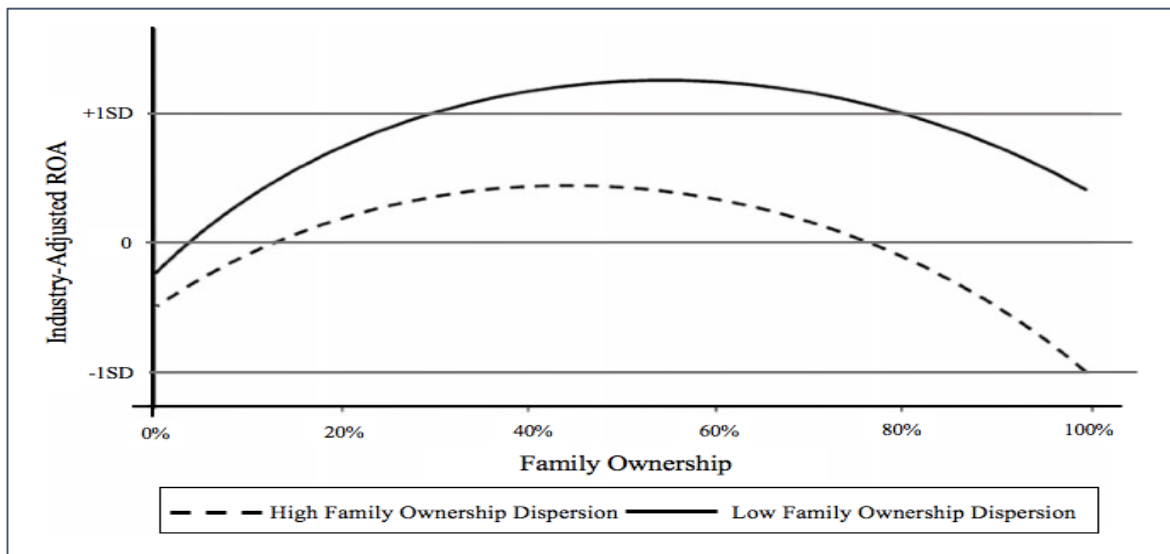


Figura 3.4.1. Rendimiento de los activos (ROA, del inglés “return on assets”) en función del porcentaje de posesión del grupo familiar (De Massis, Kotlar et al. 2014).

3.4.2 Negocios gestionados por la familia (*family-managed businesses*)

Los negocios gestionados por la familia son aquellos en los que, a diferencia de los de propiedad familiar, el grupo de familiares se agrupa en el segmento 6 de la figura 3.2.1. En este caso existen lazos consanguíneos entre los empleados de la compañía, mientras que los accionistas son en su mayoría inversores externos. El rendimiento de un negocio manejado por la familia, parece ser mayor comparado con otros negocios no familiares, lo que se justifica por una mayor lealtad de clientes y proveedores, niveles superiores de compromiso para con la empresa, y perpetuación del negocio a través del tiempo (Kowalewski, Talavera et al. 2009), a diferencia de los negocios de propiedad y manejados por la familia (ver 3.4.1, el rendimiento de los activos no se ve afectado por el porcentaje de miembros de la familia presentes en la administración de la empresa (figura 3.4.1 línea discontinua), seguramente un efecto del control de los inversores externos sobre el desempeño de la firma (De Massis, Kotlar et al. 2014).

En 2003 de las 500 compañías presentes en el índice de Standard and Poor, un tercio tenía a miembros de las familias fundadoras de cada empresa como parte activa de la administración (Arregle, Hitt et al. 2007), lo cual revela la importancia que tiene la participación de la familia en las decisiones del día a día para el éxito de las grandes firmas familiares, sin embargo el porcentaje de control familiar en el directorio en gran parte de estas empresas las clasifican en un tercer grupo donde la familia no solo administra la empresa, sino que es propietaria al mismo tiempo.

3.4.3 Negocios de propiedad y manejados por la familia (*family-owned and managed businesses*)

Un tercer tipo de FB's nacen de la conjunción de los dos anteriores, denominados negocios de propiedad y manejados por la familia, aquí los miembros de la familia se ubican en el segmento 5 de la figura 3.2.1, y

participan activamente como empleados o administradores de la compañía a la vez que poseen la mayoría de las acciones, con lo que manejan los hilos del negocio familiar a nivel de la junta directiva y en su operación rutinaria. Es en este tipo de negocios donde se ubican las firmas familiares clásicas, ya que en un comienzo la familia estaba forzada a tomar tanto decisiones estratégicas para el futuro de la compañía, como las decisiones del día a día (Colli 2003) y hasta el día de hoy es bastante común que los negocios familiares permanezcan administrados por la familia dueña de las acciones, principalmente durante las primeras generaciones (De Massis, Kotlar et al. 2014). Si bien parece una contribución al desempeño de la compañía que la junta de directores y la administración compartan una visión de la empresa, es importante notar que el rendimiento económico puede verse reducido porque será mucho más difícil para la junta directiva tomar acciones ante un mal manejo de la compañía por un familiar envuelto en la administración de la empresa (Kowalewski, Talavera et al. 2009), de hecho este tipo de negocios familiares se caracterizan por un rendimiento inferior que negocios no-familiares o su contraparte de propiedad familiar pero cuya administración está a cargo de personal externo al grupo familiar (Barth, Gulbrandsen et al. 2005), en un efecto negativo que supera las ventajas del “efecto administrativo” (stewardship effect) y los menores gastos asociados a un administrador de la misma familia (Sciascia and Mazzola 2008). Así, la función de rendimiento de los activos versus el porcentaje de miembros de la familia en la administración de la empresa se presenta con la forma de una U invertida, al igual que en la figura 3.2.1 (figura 3.4.3, línea continua).

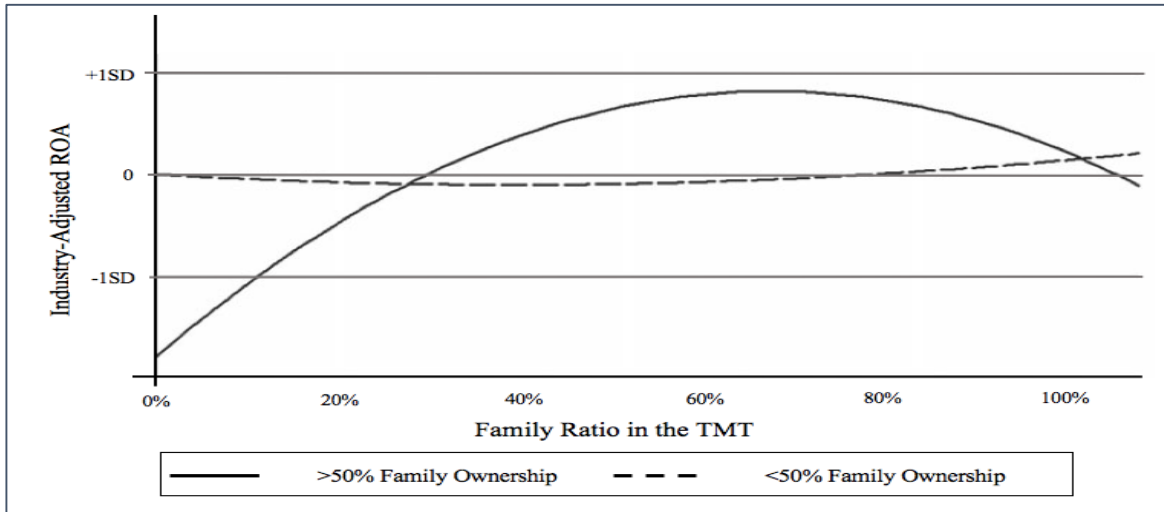


Figura 3.4.3. Rendimiento de los activos (ROA) versus porcentaje de miembros familiares en la administración del negocios (TMT, del inglés “top management team”) (De Massis, Kotlar et al. 2014).

En la figura se puede observar que en el caso de negocios manejados por la familia sin control sobre el directorio (porcentaje de posesión de acciones menor al 50%) no depende de la proporción de familiares en la administración, mientras que al poseer la familia un control sobre las acciones (sobre el 50%), el rendimiento crece hasta un punto en el que la proporción de miembros familiares afecta negativamente la producción de la compañía (sobre el 60% de familiares en la administración).

3.4.4 Negocios controlados por la familia (family-controlled businesses)

A diferencia de los tres términos anteriores, el concepto de negocio controlado por la familia no se considera independiente de los anteriores. Esto es porque los integrantes del grupo familiar controlan el negocio al poseer la mayor parte del poder de votos, ya sea de forma directa o indirecta; y a su vez ocupan la cabeza administrativa de la empresa (Yasser 2011), con lo que podrían ser considerados como negocios de propiedad familiar o negocios de

propiedad y manejo familiar, dependiendo de si además de tener el control del directorio a través de un porcentaje mayoritario de las acciones existen o no miembros del grupo familiar en la administración de la empresa. En un negocio familiar la constitución de la junta directiva parece estar ligada directamente con las características de la familia que domina el conjunto de acciones, dependiendo de la generación que administra el negocio (primera, segunda, tercera, etc.) o la situación específica de la empresa (esperando una sucesión, por ejemplo), la junta directiva sufrirá cambios en su estructura, como por ejemplo integrar directores externos a la familia a medida que pasan las generaciones (Voordeckers, Van Gils et al. 2007).

3.5 Negocios familiares en la industria chilena del vino

Como se expresó anteriormente, una parte importante de los negocios familiares más antiguos del mundo aun activos (16%) son parte de la industria vitivinícola europea (O'Hara and Mandel 2004). Sin embargo, esta estructura de empresa está arraigada en la industria del vino más allá de las fronteras europeas con ejemplos en Australia (Steen and Welch 2006, Kidwell and Fish 2007), Estados Unidos (Scott Morton and Podolny 2002, Gilinsky, Santini et al. 2008), Argentina (Lombardo, Martos et al. 2010) y Chile (Del Pozo 2004, Fernández 2009, Lombardo, Martos et al. 2010).

En el capítulo anterior se destacó el rol que las grandes familias jugaron en los albores de la industria vitivinícola chilena (Del Pozo 2004). Con el pasar de las generaciones estas empresas familiares han tenido que adaptarse a los cambios del mercado, modernizándose y transformándose de productores pequeños que buscaban abastecer el mercado interno a exportadores que han logrado posicionar a Chile como el cuarto exportador de vino a nivel mundial (Lacoste 2004, Lombardo, Martos et al. 2010, OIV 2014). Estas empresas controladas por familias han aportado a Chile un volumen muy significativo de exportaciones, y gran parte de la inversión

directa chilena en el extranjero, especialmente en Latinoamérica, ha sido aportada por ellas. (Martinez, J.).

3.5.1 Organización interna y estrategia de una empresa familiar vitivinícola chilena: Viña Aresti

Aresti es una viña familiar que fue fundada en el año 1951, por Don Vicente Aresti Astica, en el Valle de Curicó, Chile. La viña Aresti es una empresa moderna e inserta en los mercados internacionales, se incorporan también los conceptos de manejo sustentable, desarrollo de la comunidad y RSE. Actualmente Viña Aresti enfrenta sus 65 años de vida con alrededor de 300 há. plantadas en 4 predios propios en el valle de Curicó, con una marca consolidada, una producción de 850.000 cajas anuales exportadas a más de 40 países y el reconocimiento transversal de la industria a la calidad de sus vinos. (WOC 2016).

La planificación estratégica que realizó Viña Aresti hace dos años ya está rindiendo frutos. La compañía -que es controlada hace cuatro años por Begoña y Ana María Aresti, herederas de su fundador, Vicente Aresticerrará el año con ventas cercanas a las 850 mil cajas de nueve litros y tendrá retornos por US\$ 18,2 millones.

El gerente general de la compañía, Matías Rivera -quien en 2013 llegó a Aresti tras su paso por las viñas Santa Helena y Cousiño Macul-, explicó que la empresa finalizará el año con un 15% de crecimiento en valor y un alza de 14% en producción en comparación con el año pasado. El ingeniero agrónomo y enólogo afirmó que "un crecimiento de dos dígitos no es menor, considerando que la industria avanza entre 3% y 4% al año".

Rivera adelantó que el próximo año esperan crecer en torno al 10%, un porcentaje algo menor que el alcanzado este año, ya que buscarán posicionarse en mercados donde hoy no son tan relevantes en términos de participación, como Estados Unidos y China. "Parte de la estrategia

comercial de la compañía es la diversificación de los mercados y, por eso, queremos ampliar nuestras redes de clientes donde no tenemos una gran presencia". El gerente general destacó que en esos países ven importantes oportunidades de crecimiento. "Que no participemos de forma relevante en esos mercados nos da opción de desarrollarnos mejor en ellos", aseguró.

Los focos de la inversión de la viña, que este año cumplió 65 años desde su fundación en 1951, serán dos: desarrollar nuevas plantaciones y renovar su línea de embotellado. Para ello, desembolsará una cifra cercana a los US\$ 3,5 millones. "En los últimos tres años hemos plantado 110 hectáreas. El próximo año tenemos previsto plantar otras 55 en Molina y así llegaremos a cerca de 400 hectáreas productivas", aseguró Rivera. Esos terrenos solo corresponden a una porción de las 1.150 hectáreas con que cuenta la viña en el valle de Curicó y que se encuentran disponibles para ser plantadas en el futuro.

El segundo foco de inversión estará centrado en mejorar la línea de embotellado, que ya se ha transformado en una limitante para la compañía según señaló el ejecutivo. "Con un crecimiento de doble dígito, necesitamos mayor capacidad de producción con una línea más moderna y con mayor automatización", aseveró.

En cuanto al valor promedio de la caja de vino, el gerente general dijo que este año aumentó un 2%. En el caso de la marca Aresti la más importante en términos de valor y que lleva el mismo nombre de la viña- sostuvo que su precio promedio es de US\$ 35 por caja. En tanto, en el caso de Espíritu de Chile, que es la marca más importante para la compañía en términos de volumen, la caja de nueve litros tiene un precio de US\$ 25. Como compañía, el precio promedio es de US\$ 24 por caja, aunque el próximo año buscan aumentarlo en 4%.

El mercado nacional, al que Rivera calificó de "hipercompetitivo", es un foco de atención continuo para la viña. Afirmó que buscan posicionarse aún más

en segmentos medios y altos, y reconoció que la estrategia ha dado resultados. La empresa registró un crecimiento de 25% en el valor de las ventas durante este año. Sostuvo que sus productos ya están en las cuatro principales cadenas de supermercados y participan en otras regionales y restaurantes.

A partir del punto 3.6, se discutirán las estrategias de competitividad utilizadas por las empresas vitivinícolas chilenas durante esta etapa, así como la estrategia a futuro que la industria vitivinícola chilena se ha impuesto para mejorar la rentabilidad de sus productos en el contexto internacional, la que en la actualidad se considera por debajo de lo esperado para competidores de características similares (WOC 2010, Berrios and Saens 2012, Felzensztein 2014, Medina-Albaladejo, Martínez-Carrión et al. 2014).

3.6 Estrategias de Competitividad

En la industria vitivinícola, al igual que en toda otra área productiva es necesario fijar un curso de acción para cumplir con las metas que se propone la administración de la compañía. Este conjunto de acciones a seguir forma parte de la estrategia de la empresa. Según Thompson et al. (Thompson, Peteraf et al. 2012), la estrategia de una empresa se define como los planteamientos comerciales y medidas competitivas que los administradores determinan para hacer crecer el negocio, mejorar el desempeño y competir frente a otras compañías del mismo rubro. La estrategia de una empresa debe estar diseñada para marcar una diferencia positiva respecto de la competencia (Estrategia de competitividad). Para esto, la empresa puede enfocarse en producir con mayor eficacia (cubrir de mejor forma las necesidades o requerimientos del consumidor) o eficiencia (abaratando costos de producción, bajando precios con lo que aumenta el volumen de ventas).

El vino es un producto ideal para diseñar estrategias de diferenciación. Ello se debe a su naturaleza viva, su complejidad y los múltiples criterios de elección por parte de los consumidores. Técnicamente son muchos los factores endógenos y exógenos que intervienen en su elaboración, y muy diversas las características, objetivas y subjetivas, que determinan su valor para los consumidores. En pocos productos es más cierta la aseveración de que «no hay dos vinos iguales». El rango de precios es muy amplio y las razones para explicar su evolución son muy diversas. Los aspectos emocionales son muy influyentes, y las valoraciones se basan en apreciaciones e información muchas veces difícil de contrastar directamente por el consumidor. (Compés, Montoro y Simón, 2014).

El establecimiento de relaciones entre tamaño y competitividad es uno de los puntos clave en el sector vitivinícola. Con carácter general, el tamaño, por sí mismo, no es sinónimo de éxito ni de condición de eficiencia (Galindo, 2005). La relación inversa entre tamaño y desempeño suele estar periódicamente cuestionada, ya que aunque las empresas grandes consiguen beneficios derivados de las economías de escala, existen resultados opuestos derivados de la flexibilidad de las pequeñas empresas para lograr y mantener su posición competitiva. Sin embargo, esto no parece que sea la tónica general en el sector vitivinícola. En general, el tamaño reducido de las bodegas provoca asimetrías en los mercados y desplaza la rentabilidad a las empresas de mayor tamaño. En la cadena vitivinícola, las bodegas se encuentran en una posición intermedia. Los productores de uva tienen las siguientes características: son de tamaño pequeño y, en algunos casos, socios proveedores de la bodega; sus estrategias de aprovisionamiento están basadas en el origen del producto, lo que provoca por una parte dependencia de proveedor, pero por otra parte, evitan la deslocalización empresarial. Desde el punto de vista de los clientes, nos

encontramos con un sector de distribución altamente concentrado, con alto poder de negociación y un mercado globalizado.

3.6.1. Estrategias de competitividad genéricas

En 1980, Michael Porter publica el libro “Competitividad estratégica”, en el cual establece que la estrategia de una empresa para competir en el mercado dependerá en gran medida del público objetivo (Porter 1980). De esta forma la administración debe decidir entre abaratar costos o diferenciarse de la competencia al desarrollar en su (o sus) producto(s) una característica que sea considerada como positiva por los clientes. Por otra parte, la producción puede enfocarse en satisfacer a la amplitud del mercado o a un segmento en particular, lo que origina cuatro estrategias genéricas de competitividad, como se representa en la figura 3.6.1. Esta clasificación sería altamente aceptada en los años posteriores, encontrándose aplicable a áreas tan diversas como la del transporte, salud y área financiera; y en países con estructuras políticas y sociales únicas como Irlanda, Portugal, Corea y China (Campbell-Hunt 2000).

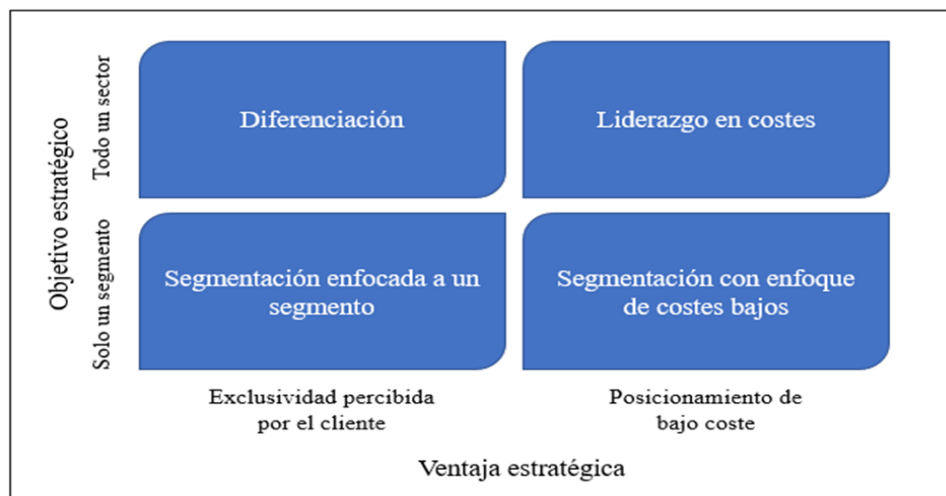


Figura 3.6.1 Esquema que representa las estrategias genéricas de competitividad propuestas por Porter en 1980.

Originalmente, Porter hacía énfasis en que la empresa debía definirse claramente dentro de las estrategias propuestas, mientras que la falta de decisión provocaría caer en la hipótesis del “atrapado en el medio” (stuck in the middle, en el inglés original), en la cual la empresa carece de un foco, provocando una disminución de la productividad y pérdida de la orientación a largo plazo (Porter 1980). A pesar de esto, en la década de los 90, nace el concepto de un espacio viable entre la estrategia de bajos costos y la de diferenciación, esta estrategia híbrida ha sido considerada por algunos investigadores como más exitosa que la del uso de una estrategia genérica en particular, especialmente para responder a las turbulencias del mercado (Miller 1992, Prajogo 2007). En este sentido aplicar una estrategia híbrida aseguraría la sobrevivencia de la empresa ante situaciones económicas temporales que puedan favorecer a una u otra de las estrategias genéricas. Bajo este concepto, se definen cinco estrategias genéricas que son representadas en la figura 3.6.2. Estas corresponden a la estrategia de bajos costos generales, de diferenciación amplia, de mejores costos (híbrida), de bajos costos dirigidos y de diferenciación dirigida (Thompson, Peteraf et al. 2012). Cada una de las cuales será analizada a continuación.

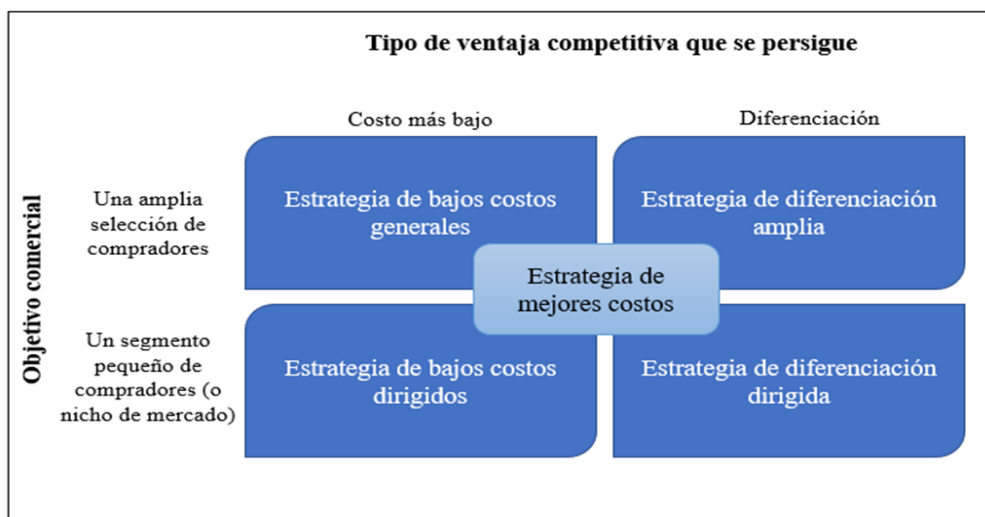


Figura 3.6.2. Estrategias genéricas de competitividad, incluyendo la estrategia híbrida de mejores costos (Thompson, Peteraf et al. 2012).

3.6.1.1 Estrategia de bajos costos generales

El definir como objetivo estratégico la reducción de costos frente a la competencia no implica una reducción limitada, sino la reducción significativa con respecto a rivales de una calidad similar, preservando las características que el consumidor considera esenciales en el producto. Esto último implica no excederse en la reducción de costos perjudicando la naturaleza del producto, lo que conllevaría el alejamiento de los compradores.

La estrategia de bajos costos permite a la empresa sacar ventajas competitivas respecto a la competencia de dos formas: **reduciendo el precio de venta respecto a la competencia**, de forma tal de incrementar la participación en el mercado a través de la captación de un porcentaje mayor de clientes; o bien, **igualando el precio de venta respecto a la competencia**, lo que no se transformaría en un incremento en la fracción de clientes, pero evitaría una guerra de precios (que al largo plazo puede transformarse en una desventaja) y aumentaría las ganancias de la empresa al recibir el mismo valor por un producto que le cuesta una menor inversión comparado con las empresas rivales (Hotelling 1990).

La reducción de costos se logra a través de una intervención directa de la cadena de valor, es decir de los procesos productivos de la empresa, ya sea mejorando el desempeño de la cadena respecto a los rivales, o eliminando etapas que pudieran aumentar los costos sin generar una diferencia notable en el producto final. Es de importancia que la intervención en la cadena de valor sea perdurable a través del tiempo, de lo contrario la ventaja competitiva termina por desaparecer.

Para optimizar la cadena de valor es necesario hacer énfasis en los llamados **impulsores de costo**, o características de una empresa que pueden modificar el costo de producción (Orozco, Sottolichio et al. 1995). Entre estos se pueden considerar: las economías de escala, el aprendizaje y experiencia

(tanto de la administración como de los empleados), aprovechamiento de la capacidad productiva, eficiencia de la cadena de suministros, etc.

En general la empresa que establece el liderazgo respecto a otros rivales de costos bajos son las que optimizan costos de forma tal que acaparan a los clientes, y que ante la irrupción de un nuevo agente en el mercado puede abaratar sus precios obligándolos a retirarse. Por regla, una estrategia de bajos costos será fructífera en ambientes en los que el precio sea determinante en la elección del cliente (Thompson, Peteraf et al. 2012).

El principal riesgo de la estrategia de bajos costos es excederse en la reducción de precios por sobre la reducción en costos, y el aumento en volumen de ventas producto de este. Además, conseguir optimizar la cadena de valor respecto a los rivales no implica necesariamente que esto se mantendrá a través del tiempo a no ser que dichos parámetros sean revisados en forma continua y se adapte la tecnología disponible en cada uno de los procesos productivos.

3.6.1.2 Estrategia de diferenciación amplia

La diferenciación como estrategia es rentable en la medida que exista un grupo de clientes dispuestos a pagar una cantidad creciente de dinero por características exclusivas en un producto respecto a otros productos con características estándar (Boehe and Cruz 2010). Al diferenciarse de forma exitosa, una empresa puede no solo aumentar el precio de venta de su producto, sino también aumentar ventas unitarias al atraer nuevos clientes, debido a las nuevas características del producto; y obtener la lealtad de los clientes que se sientan ampliamente satisfechos por este nuevo producto diferenciado (Thompson, Peteraf et al. 2012). El éxito de la estrategia en este caso está determinado por la amortiguación del incremento en el costo de producción necesario para diferenciar el producto, es decir, si realmente es rentable agregar esta nueva característica a un producto. Al igual que en las

estrategias de bajo costo, existen características que deben tomarse en cuenta a la hora de buscar una diferenciación del producto, estas se denominan impulsores de cualidades únicas, y entre ellos se incluyen las características de desempeño y diseño del producto, el servicio al cliente que otorgue la empresa, la calidad de los insumos, etc.

La diferenciación de un producto no siempre se traduce en una característica tangible, ya que un producto puede lograr diferenciarse del resto a través de la publicidad, otorgándole a su usuario la sensación de que se encuentra en poder de un producto de características únicas, asociado a una marca en particular, situación que es de especial relevancia en los productos de lujo, donde un papel preponderante en la diferenciación, más allá de la calidad, es el precio que se cobra por el mismo producto lo que lo diferencia del resto (Morgan and Piercy 1996).

La estrategia de diferenciación será efectiva en áreas donde exista una gran variedad de productos, con distintas necesidades y usos por parte del comprador. Un nicho especialmente atractivo es el mercado de la tecnología en donde cada producto lucha por cumplir con los requerimientos de los clientes desmarcándose del resto. Sin embargo, es necesario que la empresa renueve su cadena de valor constantemente, ya que la tecnología se masifica en forma exponencial con lo que otros competidores del rubro pueden adquirir características similares en un plazo relativamente corto de tiempo. Otros riesgos de la diferenciación incluyen la indiferencia del público frente a las nuevas características del producto o un escaso nivel de retorno comparado con el costo de diferenciación, por lo que es necesario un estudio acabado del mercado antes de emprender un desarrollo diferenciador (Thompson, Peteraf et al. 2012).

En la economía vitivinícola global, cada país o empresa se posiciona en el mercado poniendo énfasis en los atributos del vino que quiere valorizar. En una primera aproximación se pueden definir dos grandes tipos de vino: el «estandarizado», moderno, ligado a la tecnología, sencillo, industrial,

homogéneo, capitalista, «global», que responde a un diseño predeterminado por el marketing y definido en función de las características del mercado al que se quiere llegar y el «terroir o del terruño», tradicional, ligado a las raíces, complejo, íntegro, artesanal, diverso, singular, que se elabora dejando que exprese las características fijas del suelo, el clima y la orografía, las condiciones ambientales cambiantes de cada cosecha y las variedades adaptadas a ese territorio a lo largo del tiempo, para que los aromas y sabores del vino transmitan las características del medio natural del que procede. (OIV, 2012).

En el caso de los vinos «globales», los atributos más importantes son los de búsqueda –en particular la marca– y los de experiencia, ya que son fáciles de conocer y asociar a la marca, dada la elevada homogeneidad y regularidad del producto. En el caso de los vinos «terruño», por el contrario, siendo importante la marca, cuentan mucho los atributos de experiencia y confianza; los primeros, por las variaciones que pueden producirse de una cosecha a otra, y los segundos, porque el origen, el territorio, la técnica de cultivo y producción son factores que tienen una elevada influencia en la elección del consumidor⁵³. Las grandes estrategias clásicas de diferenciación en el mercado vitivinícola global se entienden mejor en este marco analítico. Los países del nuevo mundo han apostado mayoritariamente por la marca –atributo de búsqueda– y las variedades, en particular por vinos monovarietales, que pueden acabar siendo atributos de experiencia para consumidores experimentados. Se trata de un modelo que minimiza el papel del Estado, favorece a las grandes empresas y es intensivo en tecnología. Por el contrario, los países del viejo mundo vienen de una tradición marcada por el origen y el territorio –atributo de confianza por excelencia–. De hecho, lo usual en Europa es que la mayor parte de los establecimientos de venta presenten sus botellas clasificadas por países, regiones o denominaciones. Este tipo de asociación del vino con su origen ha generado un mecanismo de aprendizaje del consumidor basado en este

atributo, con conocimiento de las distintas zonas de producción y las características de los vinos asociadas a ellas. El modelo de diferenciación basado en la tierra y el origen exige una mayor implicación del Estado, da más oportunidades de negocio a las pequeñas bodegas y es menos intensivo en tecnología.

3.6.1.3 Estrategia dirigida de bajos costos

Apunta principalmente a optimizar los costos en función de reducir el mercado a un tipo de cliente específico. En este sentido, es una profundización de la estrategia general de bajos costos y opera modificando los impulsores de costos en la cadena de valor focalizándose en un segmento de mercado con características y necesidades afines, lo que puede llevar a una disminución mayor de los costos de producción, pero debe tenerse en mente que estrechar el mercado en exceso puede frenar las expectativas de crecimiento de la empresa a futuro (Miller 1986).

3.6.1.4 Estrategia dirigida de diferenciación

Al igual que la dirigida de bajos costos, la estrategia dirigida de diferenciación implica desarrollar un producto pensando en un grupo exclusivo de clientes, usando como instrumento los impulsores de cualidades únicas. Un importante segmento de mercado que se rige por esta estrategia es el lujo, donde se desarrollan características de calidad, moda, tecnología, comodidad e incluso ostentación en cada uno de los productos o servicios como una forma de satisfacer las demandas de un segmento restringido de clientes, pero con una enorme capacidad adquisitiva. En general, las estrategias dirigidas permiten adaptar la cadena de valor de mejor forma, ya que es más fácil satisfacer los requerimientos de un segmento determinado de clientes (ya sea que estos busquen un menor precio o una característica diferenciadora); sin embargo, al igual que en el

caso de la estrategia dirigida de bajos costos es necesario considerar que al segmentar los clientes el mercado al cual se puede llegar también se reduce, por lo que la sostenibilidad de la empresa dependerá de un correcto análisis del segmento al cual se aspira llegar (Miller 1986).

3.6.1.5 Estrategia de mejores costos

La estrategia de mejores costos se considera como una estrategia híbrida, es decir busca generar un producto diferenciado respecto a lo existente en el mercado, pero reduciendo los costos de producción como una forma de maximizar la rentabilidad. Esta posición intermedia, también se ajusta a una cartera de clientes que, a pesar de buscar el mejor precio de mercado, prefieren consumir productos con algunas características en particular en vez de un producto básico de calidad inferior. Debido a esto, es necesario que la empresa que adopte este tipo de estrategia cuente con tecnología y administración superiores que le permitan abaratar costos de producción a la vez que otorga una característica única a su producto. El escenario ideal para plantearse una estrategia de mejores costos, es entonces un mercado en el cual existan clientes conscientes del valor de un producto, que consideren invertir en un producto con características por sobre lo básico, pero que no se encuentren dispuestos a pagar precios excesivos por el lujo de un artículo ampliamente diferenciado, idealmente con competidores de altos costos de producción (Salop and Scheffman 1983).

Por otra parte, el mayor riesgo de este tipo de estrategia es la ya mencionada situación de quedar “atrapado en el medio”, es decir que el mercado sea disputado por competidores de bajos costos y de diferenciación sin dar cabida a los de mejores costos. Para evitar esta situación es necesario que el producto posea atributos suficientemente distintivos respecto a los productos de bajos costos, como para justificar su precio y precio

suficientemente bajo como para preferirlo por sobre un producto altamente diferenciado.

3.6.2 Estrategias de comunicación

La comunicación se utiliza con el objetivo de dar a conocer el valor creado por la empresa para sus productos (Kotler y Armstrong, 2008). Para sobrevivir en el mercado, las empresas deben crear una imagen de producto adecuada por lo que es necesario utilizar herramientas de comunicación dirigidas a los segmentos objetivos (Beverland, 2000). Comunicación en medios como: prensa, revistas temáticas, revistas generalistas y suplementos de periódicos, prensa diaria, el medio exterior, la promoción de ventas, el marketing directo y el patrocinio son herramientas de comunicación tradicionales pero efectivas, que deben ser planificadas cuidadosamente, teniendo en cuenta el segmento objetivo al que se dirigen (Rouzet y Seguin, 2005). Los prescriptores o recomendadores, son creadores de tendencias y sus opiniones y críticas sobre los vinos son utilizados también como herramientas de comunicación por las empresas (Hay, 2010). Los premios concedidos por paneles de catadores actúan también como aval del producto y en ambos casos, la influencia en la formación de precios es notoria (Ort y Krska, 2002). Las acciones de comunicación integradas, que utilizan relaciones públicas y publicidad son importantes para conseguir marcas reconocidas y sólidas.

Han sido definidas por Schultz (1993) como un concepto de planificación de marketing de comunicación que reconoce el valor añadido de un plan integral que evalúa las funciones estratégicas de una variedad de herramientas de la comunicación y combina estas herramientas para proporcionar claridad, la coherencia y el impacto máximo de las comunicaciones. Se ocupan principalmente de la coordinación estratégica de las actividades de comunicación y de las herramientas diversas utilizadas

por las empresas en sus esfuerzos por construir marcas fuertes. Son impulsadas por los directores de marketing y de marca que buscan mejorar posiciones en el mercado, el valor de marca, y el retorno de la inversión medible para las comunicaciones de marketing (Reid, 2002). En un marco de comunicación integral no se pueden dejar de lado las nuevas tecnologías. Así Tatch (2009) expone la llegada del Wine 2.0 que incorpora componentes tales como las redes sociales, blogs y comercio electrónico. No se ha de olvidar que el comercio electrónico es un canal con un crecimiento importantísimo en los últimos años y que cada vez el número de consumidores que utilizan este canal es mayor. Las componentes específicas del Wine 2.0 son: los blogs, redes sociales, vlogs, podcasts, foros y comercio interactivo. Los blogs sobre vino son sitios web en los que su propietario un escribe opiniones e informaciones sobre un vino y anima a sus lectores a escribir sus respuestas que otros usuarios pueden leer y comentar también, de forma que se establece un diálogo. Todos los comentarios aparecen ordenados cronológicamente, desde el reciente, que aparece en primer lugar, hasta el más antiguo.

Las redes sociales, permiten a sus usuarios mantener un sitio web en Internet con fotos e información sobre ellos mismos. Los usuarios pueden formar grupos con similares gustos y aficiones, como los grupos de aficionados a la enología, ejemplo la aplicación **vivino** que se puede descargar gratis en cualquier celular inteligente. Las redes sociales más conocidas son facebook, twitter, linkedin, myspace, etc. Los vlogs sobre vino son videos online sobre vinos. Pueden ser elaborados por bodegas y estar «colgados» en su página web para informar a los consumidores sobre sus productos. La aplicación para realizar vlogs más conocida es YouTube. Los podcast sobre vino son similares a los vlogs pero son solo archivos de audio sobre vino que pueden estar incluidos en una página web. También pueden ser creados por bodegas o incluso consumidores.

Los foros sobre vinos son sitios webs habilitados por una empresa o un particular que están dedicados a un determinado tema. Las redes sociales suponen una revolución en la forma no solo de comunicarse sino de socializar, buscar información o recomendaciones y comprar un producto. Como afirma Nestor Braidot en su *Nuevo Marketing Total* (2002), «el marketing del tercer milenio hace comunicar personas con personas, no solo las necesidades con productos». Desde la aparición de MySpace en 2003, seguido de Facebook y Youtube en 2005 y Twitter en 2006, Internet ha renacido. Actualmente, las redes sociales y los blogs ya son el destino favorito de los estadounidenses cuando se conectan a Internet (Nielsen 2011) y representan ya el 23 % del tiempo que pasan los estadounidenses en la red. Las redes sociales acompañan al consumidor a lo largo de su día: el 95,7 % de los consumidores de 18 a 34 años acceden por su computadora y un 58,8 % a través de su celular.

3.6.3 Competitividad en el mundo del vino

El mercado del vino se caracteriza por un gran dinamismo y alta presión competitiva, por lo que el éxito empresarial depende en gran medida de la capacidad de los directivos para gestionar de manera eficiente los recursos que el sistema socioeconómico y empresarial pone a su disposición. Las tres últimas décadas del siglo xx se han caracterizado por el incremento de la competitividad en el mercado internacional de los vinos.

Los cambios protagonizados en la industria vinícola han sido calificados de verdadera “revolución enológica”, manifiesta sobre todo en los países productores más tradicionales, y se han interpretado como una respuesta a los desafíos de la globalización del vino. Históricamente domiciliada casi por completo en los cuatro países de la Europa mediterránea (Francia, Italia, España y Portugal), la industria vinícola se ha extendido en todo el mundo y adquiere ahora renombre en Estados Unidos, Australia, Argentina, Nueva

Zelanda, Sudáfrica, Chile y recientemente en China (quinta mayor productora mundial en 2012). Mientras la industria del Viejo Mundo se había caracterizado por el predominio de las pequeñas bodegas y cooperativas, la del Nuevo Mundo mostró una estructura organizativa muy competitiva, dominada por grandes firmas empresariales que adquirieron protagonismo en la década de 1990. Desde entonces los viejos productores pierden cuota de mercado frente a los nuevos productores, más adaptativos a las condiciones de la demanda y a los mercados más flexibles, con menos rigidez institucional (Heijbroek, Changing, 2007)

Las transformaciones realizadas en los viñedos y los vinos del Viejo Mundo han sido protagonizadas por un sector empresarial sumamente atomizado, basado en bodegas familiares con profusas marcas y vinos de variedades adscritas a las denominaciones de origen (en España, do o doc; en Francia, Appellation d'origine contrôlée, aoc; en Italia, Denominazione di origine controllata e garantita, docg) o bajo indicación geográfica, etiqueta vcprd (siglas que responden a varias lenguas europeas: español, francés, italiano, portugués y catalán, conocida como “vinos de calidad producida en una región determinada”), que han caracterizado a los productores del Viejo Mundo.

El empuje que registró la oferta de los nuevos países productores y exportadores de vino, junto al aumento de la demanda de nuevos consumidores, aceleraron el proceso de globalización del vino. De acuerdo con Castaldi et al (Castaldi, Cholette et al. 2006), las posiciones competitivas de los distintos países productores de vino dentro del mercado mundial se pueden clasificar en tres grupos:

- 1) Países con posición competitiva fuerte:** este grupo incluye a Australia, Estados Unidos y Chile, y se caracteriza por la ventaja de estos países en temas de posicionamiento de marca (Estados Unidos) (Tiefenbacher 2013), o el notable crecimiento que su industria y

atracción de capitales extranjeros han experimentado en las últimas décadas, además de la ventajosa estructura de costos en su producción (Australia y Chile) (Hussain, Cholette et al. 2008).

2) Países con posiciones competitivas moderadas: incluye a países como España, Italia, Argentina y Sudáfrica, los cuales tienen en común una gran capacidad de producción y calidad de sus productos, pero cuyas industrias se ven mermadas por diferentes factores, en el caso de Argentina y Sudáfrica, la economía interna afecta la producción y la atracción de capital extranjero, de tal forma que impide a la industria vitivinícola Argentina (como ejemplo) competir a la par con la nación vecina de Chile. En el caso de España e Italia, el principal factor que afecta el mercado es la continua disminución en las tasas de consumo al interior de cada país, lo cual ha afectado a la industria que ha tenido que modificar la producción pensando en desviar grandes volúmenes hacia otros mercados (OEMV 2013, Medina-Albaladejo, Martínez-Carrión et al. 2014).

3) Países con posiciones competitivas débiles: en este sector se incluyen naciones con una gran tradición en la industria vitivinícola como son Alemania y Francia. Si bien ambos poseen un gran mercado, la principal desventaja que poseen es la inhabilidad de hacer crecer la industria. Esto ocurre debido a que en ambos casos la oferta proviene de numerosas viñas pequeñas, y la disponibilidad de tierras y mano de obra es cada vez más escasa (Harrington and Ottenbacher 2008, De La Hamaide 2014).

3.6.4 Estrategia de país versus estrategia de empresas

Las empresas que operan en el sector están muy vinculadas a sus zonas de origen aunque la globalización impera en sus estrategias, la forma de

expandirse se ha venido realizando con acuerdos comerciales o en forma de *joint venture* para aumentar la oferta de marcas en sus portafolios, pero no tanto en asentamiento empresarial. En este marco, se configuran tres grandes modelos de estructuras empresariales en el sector, aun a riesgo de acometer el análisis de forma simplista:

- a) **Modelo anglosajón**, muy vinculado a las grandes empresas californianas de origen, con incidencia en (y con) las empresas de ámbito australiano, y en algunos casos chileno.
- b) **Modelo cooperativo europeo**, presente en los tres países productores tradicionales europeos, pero, destacando con su gran fuerza en Italia.
- c) **Modelo francés**, específico por su vinculación a las grandes empresas de distribución de bebidas.

En general el sector del vino presenta unas estructuras de baja concentración y peso comercial. Así en 2012, las diez primeras compañías mundiales solo representan el 12 % del negocio mundial vinculado al vino (incluso con cierta tendencia decreciente, pues en 2007 representaban el 14 %).

En el sector amplio de bebidas alcohólicas, el vinícola es el que presenta un menor índice de concentración empresarial. En este apartado nos vamos a centrar en las empresas en que domina el segmento de vinos tranquilos, por tanto, a estos efectos, no vamos a ponderar la influencia de las grandes empresas de espumosos, que se correlacionan más con el ámbito de las bebidas espirituosas. Sin embargo, las primeras empresas mundiales reúnen la características de abarcar desde la fase productiva, pasando por la transformación y disponer, bien participando en capital o en grandes acuerdos de colaboración, de la distribución, particularmente resulta relevante la contracción del número de distribuidores en EEUU, cuando en 1994 eran alrededor de 3.000 y en 2012 apenas quedan 675. Constellation Brands, Ernest & Julio Gallo, Treasury Wines States/Fosters o The Wine

Group dominan el mercado del vino de ámbito anglosajón (p. ej. entre las cuatro suponen más del 56 % de las ventas totales), y en algunos casos el de importación (sobre todo en el segmento de precios competitivos y grandes consumos). Son compañías con grandes presupuestos promocionales que influyen enormemente en el mercado, e incluso monopolizan la distribución en el mercado anglosajón de marcas de las grandes compañías europeas (p. ej. The Wine Group distribuye los vinos en EEUU de Grand Chais de France).

En un mercado altamente globalizado como el del vino (Medina-Albaladejo, Martínez-Carrión et al. 2014), el peso de la marca de cada producto pierde poder frente a la reputación del país o zona donde proviene, especialmente al momento de ser percibidos por el consumidor (Berrios and Saens 2012). En este contexto, más relevante que la estrategia de la compañía es la estrategia que la industria nacional de cada país decida tomar para el futuro de sus productos en el mercado internacional.

En el caso de España, como se describió en el capítulo I, a pesar de ser uno de los principales productores y exportadores de vinos, en volumen, el valor que recibe por sus exportaciones (en euros) sitúa al país al final del ranking de exportaciones, en valor, superando sólo a Sudáfrica. Esto se explica porque la industria española se ha caracterizado por producir pensando en una estrategia competitiva de bajos costos, donde la producción masiva de vino de mesa de baja calidad domina las exportaciones, principalmente dentro de la misma Unión Europea (Castillo and García 2013).

El vino Estadounidense en cambio, depende casi exclusivamente de la producción existente en el estado de California, responsable del 90% del volumen exportado por el país (Wine-Institute 2014). La reputación que la industria Californiana del vino ha alcanzado a nivel mundial ha sido un factor clave en el éxito de las exportaciones (Tiefenbacher 2013), ya que ha permitido que vinos de menor calidad se posicionen de forma exitosa en nuevos mercados colgándose de la fama alcanzada por las marcas de mayor tradición y del uso eficaz del marketing (Porter and Bond 2004). En la

actualidad la industria Estadounidense está adoptando nuevas estrategias de forma de aumentar su ventaja competitiva respecto a las industrias de países competidores, un caso notable lo constituye el uso de tecnologías verdes (o de sustentabilidad ecológica), las que les permiten generar productos con una característica distintiva en un mercado global donde la preocupación por el medioambiente crece de forma exponencial (Remaud, Atkin et al. 2012).

La industria australiana a su vez optó por desarrollar un modelo de desarrollo que les permitiera inundar el mercado internacional a largo plazo (Lewis and Zalan 2010). En la segunda mitad de los noventas, los productores vitivinícolas australianos desarrollaron la denominada “estrategia 2025”, la que buscaba dominar el mercado mundial del vino de mesa de calidad Premium para ese año (Fuller 1996). Lo que en un momento llevó a la industria Australiana a un crecimiento explosivo, se transformó en los años venideros en causa de pérdidas cuantiosas para los exportadores, principalmente debido a la caída del dólar americano respecto al australiano, el exceso de producción comparado con la demanda, y los altos costos de producción respecto a otros competidores, como Argentina o Chile (Lewis and Zalan 2010).

El caso Argentino difiere de los anteriores principalmente porque debido al amplio mercado interno los productores vitivinícolas dejaron en un segundo plano las exportaciones, sin embargo el evidente éxito del vecino país de Chile en insertarse en el mercado mundial llevó a la industria a dirigir sus esfuerzos en ampliar la producción con el fin de posicionar al vino argentino en la arena internacional, esto sumado al fin de la paridad del peso argentino con el dólar americano llevó a un crecimiento de las exportaciones del 4 al 29% entre 2001 y 2008 (Medina-Albaladejo, Martínez-Carrión et al. 2014), si bien en un comienzo la calidad del vino exportado era relativamente baja, esta ha ido mejorando a través de los años, pero algunos analistas sostienen que la capacidad de crecimiento de la industria se

encuentra actualmente estancada producto de la contingencia política que inhibe la inversión extranjera en el área (Castaldi, Cholette et al. 2006).

3.6.5 Ventajas competitivas de la industria vitivinícola chilena

Chile ha alcanzado una posición de liderazgo en el mercado internacional del vino, ocupando actualmente el cuarto lugar entre los mayores exportadores mundiales de este producto, superando a Australia desde el año 2013. Sólo anteceden a Chile los tres grandes países europeos productores de vino: Francia, España e Italia, que son de reconocida trayectoria en este mercado. Entre las razones que podrían explicar esta importante ubicación de Chile en los mercados internacionales se encuentran la amplia red de tratados de libre comercio, condiciones propicias para la producción y costos competitivos. Sin embargo, este liderazgo relativo del vino chileno podría verse modificado por factores climáticos, productivos, o por la fuerte competencia a nivel internacional.

A partir del año 2000, las exportaciones chilenas de vino embotellado, vino a granel y vino espumoso, que corresponden a las categorías más relevantes en cuanto al valor de los vinos exportados por Chile, aumentaron, como conjunto, desde USD 526,2 millones a USD 1.739 millones, más que triplicándose en estos últimos quince años y presentando una tasa de crecimiento anual, en valor, de 8,9%. En términos de volúmenes la variación total en el mismo período fue de 208% y la tasa de crecimiento anual, de 8,4%. El precio promedio ponderado de las exportaciones, en tanto, aumentó sólo 7,4% entre los extremos del período, con un valor de USD 1,96 por litro en 2001 y de USD 2,10 por litro en 2015.

Este crecimiento acotado se logra aun cuando a través de los últimos quince años se han verificado cambios significativos en la evolución de estos precios. Si se analiza detalladamente la evolución por tipo de producto, existe un cambio evidente en la composición de estas exportaciones, puesto

que, mientras en los primeros años del presente siglo (hasta 2008, aproximadamente) el vino a granel representaba entre 38% y 45% del volumen total de las exportaciones, en los últimos años, especialmente entre 2013 y 2015, estos porcentajes han tendido a equipararse entre el vino a granel y el embotellado, acercándose, en ambos casos, a una participación de 50% cada uno. Se deduce, entonces, que los volúmenes exportados de vinos a granel, que son de menor valor unitario, han ido aumentando proporcionalmente más que los de los vinos embotellados, que presentan un valor unitario mucho más alto. El vino espumoso, en tanto, se ha mantenido con una participación en torno a 0,5% en volumen.

La variación de las participaciones en las exportaciones de los vinos a granel y embotellados se puede explicar por múltiples factores. Entre éstos, se ha observado una necesidad de incrementar las exportaciones masivas de vinos en los últimos años, debido a una situación de excedentes acumulados en las viñas, lo que incentivó a que se exportase una mayor proporción de vinos a granel a precios inferiores, por otra parte, algunas viñas se han centrado en la producción de este tipo de vino en respuesta a la demanda mundial existente (Competitividad de las exportaciones de vino Chileno, ODEPA, 2016)

Desde la década del 90, Chile comienza a atraer capitales extranjeros, principalmente por las ventajas comparativas de la industria vitivinícola chilena respecto a otros productores (Vergara 2001), dentro de estas características podemos incluir:

- **Condiciones climáticas:** Chile posee una distribución geográfica que cubre climas subtropicales, desérticos, oceánicos, fríos, montañosos, templados y, el más importante para la agroindustria, una amplia región central caracterizada por su clima mediterráneo (Di Castri and Hajek 1976). Esta zona de clima mediterráneo genera diversos valles

con clima idóneo para el cultivo de la vid, y el desarrollo de la industria (Figueroa and González 1998).

- **Barreras físicas:** A pesar de ser un país continental, Chile se encuentra prácticamente aislado del resto del continente americano para la introducción de nuevas especies animales, esto debido a la presencia del desierto más árido del mundo por el norte (desierto de Atacama), a la cordillera de los Andes por el este, y el Océano Pacífico por el oeste y el sur. Si bien esto puede afectar la distribución de productos hacia países vecinos, representa una enorme ventaja a la hora de proteger los cultivos agropecuarios (Müller 2004). De hecho, como se expuso en el primer capítulo, estas condiciones únicas de la geografía chilena permitieron salvar a la industria nacional del ataque de filoxera que asolará al mundo a finales del siglo XIX y principios del XX.

- **Bajo costo de producción:** Otra enorme ventaja de Chile respecto a sus competidores en el mercado del vino la constituyen los bajos costos de mano de obra y tierras de cultivo respecto a sus contrapartes europeas, norteamericanas y oceánicas, por lo que se hace muy conveniente para empresas extranjeras dedicadas al rubro instalarse en el país o trabajar a la par de empresas chilenas en los denominados “joint ventures” (proyectos conjuntos) (Vergara 2001, Lombardo, Martos et al. 2010).

- **Marco legal:** La apertura económica vivida en Chile desde mediados de la década del ochenta ha permitido la entrada de capitales extranjeros en las distintas áreas productivas del país. Este punto, junto con la estabilidad política que ha caracterizado a la nación en las últimas tres décadas marca una diferencia respecto a los otros países del continente, transformándose en un factor clave para la

llegada de inversión en la industria vitivinícola chilena. El crecimiento de la industria vitivinícola chilena puede justificarse por estas condiciones particulares, sin embargo, su verdadero despegue comienza con el auge de las exportaciones durante la década de los noventa, donde la estrategia de penetración en los mercados externos cobraría una gran importancia para el status actual de la industria.

3.6.6 Factores que determinan la competitividad en la Industria vitivinícola.

La competitividad que ha adquirido la actividad vitivinícola en Chile está modulada por algunos drivers que han impulsado el éxito exportador, y que son en definitiva aquellos en los que se debe intervenir para garantizar la viabilidad futura de esta actividad. Todos estos factores se pueden ver son parte del modelo de innovación propuesto en el estudio realizado por (Graciela Moguillansky, 2006), en el que se plantean como motor de la innovación i) La capacidad de percibir la información e ideas en el entorno de la empresa; ii) Disponibilidad de recursos tanto humanos como financieros; iii) Integración con redes de conocimiento.

Gran parte de las empresas exportadoras de viñas, son pequeñas y medianas empresas orientadas a generar productos de calidad (las llamadas viñas boutique), los volúmenes que exportan son pequeños, en general están integradas verticalmente con los viñedos (poseen viñedos propios), los que las hace estar geográficamente localizadas, enfrentando con ello mayores riesgos climáticos (riesgo que es mitigado por las grandes empresas productoras situando su producción en diversas localizaciones geográficas, y comprando uva o caldos a terceros para la elaboración de vinos de menor calidad). Estas empresas, que constituyen la mayor cantidad de empresas son las más vulnerables del sector en términos de permanencia en los mercados, el producto que generan, vinos de los segmentos Premium y

super Premium, hace indispensable para su viabilidad en el largo plazo el desarrollo de mejoras en sus procesos de vinificación, diversificación y desarrollo de productos.

Ellos se han resumido en los siguientes **siete factores**:

- a) **Factores Institucionales y de entorno:** Entre ellos, se debe considerar la presencia de políticas macroeconómicas estables en el tiempo, y estabilidad política y económica que favorecen el desarrollo de actividades de largo plazo. La viticultura es una actividad que requiere de escenarios estables, debido a la naturaleza de su negocio, en el que las proyecciones se realizan en el largo plazo, por naturaleza de las inversiones consideradas. Indudablemente parte de estos factores institucionales lo constituye la apertura de mercados, y la posibilidad de acceder a mercados con preferencias arancelarias. La Confiabilidad comercial existente respecto del país es también un factor relevante por considerar, así como el contar con una legislación acorde a los requerimientos que plantea el negocio exportador.

- b) **Ventajas comparativas:** Dadas por el clima mediterráneo, y la presencia de suelos en los que se puede generar una gran variedad de productos, de muy buena calidad y que se adecuan a las demandas que generan los consumidores en los mercados de destino. La situación fitosanitaria es también un tema relevante, al constituirse en una fortaleza al momento de enfrentar barreras para-arancelarias en los mercados de destino. La tradición en la producción de vinos, así como contar con conocimientos y recurso humano calificado para el desempeño de esta actividad es otra de las fortalezas que permiten generar valor al producto Chileno.

- c) **Ventanas de oportunidades en Mercados Externos:** Se han ido presentando en los últimos años, asociadas en parte a los procesos de apertura que se han generado por medio de los procesos de negociación de acuerdos emprendidos por el de Chile, así como otros más contingentes como son el incremento en el precio del suelo en Europa (que hace retroceder las hectáreas de viñedos plantadas), la depresión económica en Europa, Algunos temas sanitarios en USA (filoxtera), aspectos climáticos que han afectado a algunos países productores (ya sean lluvias o periodos prolongados de sequía) y la apertura del mercado asiático.
- d) **Adopción de Tecnologías de otros países:** Se generó por medio de mecanismos para la transferencia tecnológica, mediante visitas a bodegas y viñedos de los países productores líderes, prácticas profesionales de estudiantes chilenos, importación de equipos, maquinarias e insumo desde países con desarrollo en las áreas pertinentes, Inversión extranjera en Chile en empresas de la industria. Este factor fue determinante en el impulso y desarrollo que presentó la industria desde mediados de los años 90, sin embargo hoy se hace necesario incorporar investigación y desarrollo generado en Chile para poder seguir compitiendo en un mercado en que los principales competidores han logrado su posición en base al desarrollo de investigación propia, incorporándola a sus procesos y al desarrollo de estrategias de marketing y de posicionamiento de sus productos.
- e) **Innovación:** Se hace indispensable la generación de un modelo para la innovación, desarrollado a partir de una institucionalidad público-privada, que considere realizar inversiones para la Investigación y desarrollo, principalmente de parte de investigadores en centros tecnológicos, a fin de generar conocimiento que aporte a la innovación

competitiva, para ser transferida a las empresas productivas. La generación de conocimiento es retroalimentada mediante la Educación y Capacitación específica de la industria. Este modelo ha comenzado a ser desarrollado por Corfo y Viñas de Chile, mediante la corporación Vinnova, e involucra la participación de centros universitarios tales como la Universidad de Concepción y la Universidad Católica de Chile. Participan de este modelo las empresas de viñas de Chile, abarcando un amplio segmento de la cadena de valor de la actividad, se ha planteado objetivos de largo plazo asociados a la competitividad y rentabilidad de la industria, conformando grupos de trabajo en que interactúan las empresas con los centros de investigación de las universidades.

- f) **Barreras de Entrada:** El principal desafío de las viñas emergentes es soportar los gastos de distribución, comercialización y marketing para pequeños volúmenes de producción (Caso Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización – Teodoro Widogski, 2008). La asociación o fusiones entre distintas viñas emergentes, con el fin de formar así un agente competidor de gran importancia es una de las alternativas que podrían neutralizar esta barrera de entrada a los mercados internacionales.

- g) **Estrategia conjunta:** que favorece la inserción de viñas de menor tamaño, posicionando la imagen país y reduciendo los costos de entrada al mercado y los costos de distribución. Algunas de las entidades que permiten el desarrollo de estas estrategias cooperativas son: Asociación de viñas de Chile, Corporación Chilena del Vino, Asociación de productores de vinos finos de exportación A.G., Wines of Chile.

3.6.7. Estrategia de la industria vitivinícola Chilena

A diferencia de los principales productores de vino en el mundo, el consumo de vino a nivel interno en Chile se encuentra restringido en cuanto a volumen total por su escasa población. Ante esta situación, a comienzos de los noventa los productores vitivinícolas decidieron privilegiar las exportaciones para lo cual se comenzó a ofertar un vino de buena calidad a bajo costo, como una forma de penetrar en los mercados internacionales (Berrios and Saens 2012). Como resultado de esta estrategia, Chile ha llegado a posicionarse como el cuarto exportador de vinos a nivel mundial; sin embargo, como se expresó en el capítulo I, al comparar la razón precio/volumen el país se ubica en la octava posición (de los diez principales países exportadores), superando solamente a España y Sudáfrica (OIV 2014).

De forma interesante, la estrategia que no parece estar siendo exitosa a nivel país, es usada de manera exitosa por las empresas que buscan posicionarse en el mercado internacional. En un primer paso, las viñas deben exportar vinos de al menos dos sectores del mercado: uno de buena relación precio/calidad, que es el responsable de penetrar en el mercado y crear la imagen de la marca, y un segundo vino de mayor calidad, el cual hace uso de la fama de esta marca más su ventaja cualitativa para obtener un mejor precio en el mercado (Agosin and Bravo-Ortega 2009). La forma de lograr la internacionalización de una viña en particular puede producirse de forma independiente o a través de proyectos conjuntos con otras empresas internacionales (Lombardo, Martos et al. 2010). Como ya se ha analizado en los capítulos anteriores, las viñas chilenas, al igual que en la mayor parte del globo funcionan como negocios familiares; y son de crucial importancia las características de este negocio a la hora de establecer la vía de internacionalización más apropiada para sus necesidades. El principal factor que determina que una viña se internacionalice de forma independiente se refiere al pensamiento del propietario. Si este procura

mantener el control absoluto de las operaciones de la empresa, evita recibir capitales externos que pudieran afectar el porcentaje de acciones necesarias para controlar a la junta directiva. Por lo general esto va acompañado de una desconfianza para con agentes externos a la hora de presentar el producto con la imagen que la empresa desea. Además del rechazo del propietario, a veces simplemente no se puede llegar a acuerdo debido a las distintas visiones que puedan tener las empresas que buscan asociarse, lo que dependerá en gran forma de los valores y visión de los grupos familiares que controlan a ambas compañías (Lombardo, Martos et al. 2010).

Por otra parte, las razones detrás de la formación de proyectos conjuntos para internacionalizar el producto pueden estar basadas en la obtención de nuevas tecnologías de producción, diversificación de la cartera de productos y la facilitación de la distribución; ya sea por ampliar las redes de contactos o compartir los costos asociados al marketing. Como es de notar, la estructura del negocio familiar también es relevante a la hora de tomar esta decisión trascendental para el éxito de las exportaciones a futuro. Por lo general si la administración de la compañía está en manos del fundador, este es más reticente a participar en este tipo de emprendimientos, mientras que las generaciones sucesivas están dispuestas a innovar en proyectos conjuntos, sobre todo cuando los miembros de la familia son suficientes como para dividir las labores entre la viña original y el proyecto conjunto. Como los negocios familiares están fuertemente arraigados en la industria vitivinícola mundial, muchas veces ambas partes deben tener además una visión y valores similares para lograr llegar a común acuerdo a la hora de formar el proyecto en conjunto (Lombardo, Martos et al. 2010).

3.6.8 Estrategia 2020 de la industria del vino chilena

Como ya se ha expresado, la estrategia de exportar vinos de buena calidad a bajo precio, a la larga ha impedido el éxito de las exportaciones de vinos de mejor calidad, los cuales se ven castigados en su precio respecto a vinos

de características similares provenientes de países con mayor tradición en la industria, como es el caso de Francia (Berrios and Saens 2012). Debido a esto, se hace importante elevar la calidad *Premium* de los vinos exportados por el país, incrementando a su vez el valor promedio, con lo que la industria podría hacerse sostenible a futuro (Felzensztein 2014). Probablemente inspirados en el programa estratégico instalado en Australia a mediados de los noventa, la industria chilena (a través de la asociación gremial de vinos de Chile o, *vinos de Chile*) ha desarrollado sus propias líneas de desarrollo aglutinadas en la llamada “Estrategia 2020” (WOC 2010).

El objetivo detrás de la Estrategia 2020 es posicionar a Chile como el principal productor de vino del nuevo mundo para el año 2020, alcanzando los 3 billones de dólares americanos en exportaciones para ese entonces, basándose en el crecimiento histórico del rubro vitivinícola y la poderosa imagen actual de la industria como embajador del país en los mercados objetivos de este plan (Felzensztein 2014). Además de estos objetivos, *vinos de Chile* ha identificado un grupo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el éxito del plan estratégico que se resumen en esta tabla:

Tabla 3. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Estrategia 2020

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Alto potencial para la agricultura sostenible	Falta de imagen país	Crear una imagen país	Competencia agresiva
Compañero comercial confiable	Conocido por sus bajos precios	Desarrollar producción sostenible	Crecimiento excesivo de la exportación a granel
Diversificación del mercado objetivo	Bajo nivel de financiamiento y estructura	Aprovechar redes sociales	Crecimiento del peso chileno
Cepa Carmenere como elemento diferenciador	Alejado de sus mercados objetivos	Crecimiento del mercado asiático	Crecimiento de la oferta mundial y descenso de la demanda
Excelente calidad, consistencia y precio			Dificultad para alinear a la industria con la estrategia

Fuente: Elaboración propia

3.6.9. Importancia de las políticas públicas en el crecimiento de la industria

La industria vitivinícola chilena ha crecido de forma independiente del apoyo estatal, sin embargo, algunas políticas y gestiones destinadas al sector agropecuario en forma amplia han sido de gran importancia para el desarrollo del área. La principal medida adoptada por el gobierno chileno es la denominada apertura comercial, la cual permitió la entrada del vino chileno a distintos mercados internacionales desde la llegada de la democracia a principios de los 90 (Ekstrand and Ihre 2012). En la actualidad las iniciativas gubernamentales apuntan a establecer al país como una de las 10 potencias de la industria de los alimentos en las próxima década, algo que definitivamente está acorde con la propuesta de la asociación de vinos de Chile y su programa Estrategia 2020 (Felzensztein 2014), sin embargo para un análisis apropiado de la industria es necesario establecer alineamientos de políticas públicas con la iniciativa privada que permitan solventar el bajo precio/volumen actual del vino chileno en el mercado internacional.

3.7 Innovación en la Industria Vitivinícola

A través del tiempo el concepto de innovación ha evolucionado. Existen, además, diferentes tipos de innovación, sin embargo, cualquiera que sea su clasificación, en la actualidad en un mundo lleno de competencia la innovación se ha convertido en un término clave para lograr el éxito. Según Hernández (2006), la gente siempre está a la espera de un cambio, la innovación ha sido ligada al desarrollo de nuevos productos o mejoras en los procesos, todo esto de la mano de alta tecnología.

Hoy los ciclos de vida de los productos, que antes eran muy largos, cambian constantemente para satisfacer las demandas del mercado, también en el mundo del vino, cada día nacen nuevos productos y alternativas, pero

también mueren otros. En la primera mitad del siglo pasado, Schumpeter (1934) definió la innovación en un sentido general y tuvo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerados como una innovación, entre ellos se puede mencionar: la introducción en el mercado de un nuevo bien, una nueva clase de bienes, el uso de una nueva materia prima, incorporación de un nuevo método de producción y la comercialización de un nuevo producto, entre otras.

Para Freeman (1974) la innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o sistema mientras que para Drucker (1988) la innovación es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza, así como también cualquier cambio en el potencial productor de riqueza ya existente, también es innovación. Si bien es cierto que la innovación puede estar presente en cualquier sector, es característica del sector empresarial, ya que hoy las empresas que no innovan no pueden evitar el envejecimiento y con ello su declinación. Una empresa para innovar debe ser capaz de dar libertad a su gente para afrontar los desafíos de la innovación, además de ser capaz de asignar recursos para la innovación (Drucker, 1988). Lo más importante de la innovación es la ventaja competitiva que genera, ante la posibilidad de no tener competidores en un tiempo determinado o indeterminado y al mismo tiempo la imposición de barreras al ingreso de este nuevo mercado.

De acuerdo con Porter (1990) la innovación es el elemento clave que explica la competitividad, ambas van de la mano, sin embargo, no necesariamente son dependientes, ya que se puede ser competitivo sin innovar y entonces solamente se realiza una mejora continua en los procesos, pero cuando éstos ya no son suficientes, por ejemplo, cuando el mercado se encuentra saturado, cuando existe una alta demanda y surgen necesidades que los productos y servicios existentes no logran solucionar, es entonces cuando la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la

competitividad. En América Latina, existe la idea general de que la propensión a innovar es muy baja y esto explica las diferencias en productividad que se observan en el conjunto de actividades industriales en relación a los estándares internacionales, ya que una manera de medir el éxito en la innovación es la tasa de crecimiento del ingreso per cápita, y con esto el bienestar de la población.

La investigación sobre innovación en la industria del vino, desde una perspectiva económica, ha seguido según Touzard (2010) dos perspectivas principales:

- a) El análisis institucional, que pone de manifiesto la influencia de la tecnología y de las instituciones en los cambios económicos en esta industria
- b) El análisis sobre proyectos de innovación, como la elaboración de un nuevo vino, la adopción de una nueva tecnología o proceso por parte de los viticultores o de los elaboradores.

Por otro lado, Muhr y Rebelo (2011) señalan que la mayoría de investigaciones se centran en el análisis de uno de los componentes del conjunto que constituyen el proceso de innovación, y especialmente, en relacionados con la tecnología y el producto, siendo escasos los trabajos sobre los modelos organizativos de las empresas. Por otro lado, a partir del crecimiento de la industria del vino, en los años noventa, en los llamados Países del Nuevo Mundo (Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Argentina, Chile y Sudáfrica) surgen investigaciones más sistemáticas sobre innovación en el sector del vino. La mayoría de estos trabajos subrayan el papel de los sistemas de innovación en la aparición y el éxito de estos países en el mercado internacional del vino, remarcando las relaciones entre las empresas y los centros públicos de investigación; utilizan el concepto de cluster para analizar las relaciones entre los agentes económicos, las estrategias de I+D, las administraciones públicas y las organizaciones

profesionales; y se concentran principalmente en el estudio de los sistemas de innovación regional y de los clusters, prestando poca atención al papel de los networks entre pequeñas y medianas empresas como estrategia ganadora en el mercado global del vino

La industria del vino chilena enfrenta duros desafíos: una demanda interna menor que la capacidad productiva, una industria muy atomizada y un mercado internacional con gran cantidad de competidores (WOC, 2016).

Tradicionalmente, el mundo del vino se ha centrado en innovar a través del producto. En las últimas décadas, se están produciendo vinos con variedades recuperadas, históricas, con poco reconocimiento internacional e incluso local; se producen vinos en zonas sin gran tradición vitivinícola o se crean vinos de baja graduación alcohólica. Sin embargo, algunas bodegas se han convertido sólo en motores de innovación de producto con una visión cortoplacista, y en algunos casos, estos nuevos productos no generan una ventaja competitiva sostenible ni en el tiempo ni en términos financieros o comerciales. En conclusión, se realizan inversiones importantes en desarrollo de producto en el sector, que no siempre se traduce en un retorno a la inversión (Edmundo Bordeu, 2016).

Bárbara Wolff, subgerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad de Viña San Pedro Tarapacá Wain Group, reconoce la fuerza de la innovación en este proceso. “En los últimos 10 o 15 años se ha avanzado mucho. En los 90 todos los grandes vinos provenían del Valle Central (Maipo, Colchagua). Hoy las fronteras vitivinícolas se han ampliado hacia el norte y el sur. En el caso de San Pedro, hemos sido pioneros en el Valle de Elqui, experimentando más allá de los valles tradicionales. Gran parte de las innovaciones y cambios en la viticultura han venido por la búsqueda de nuevos orígenes para los vinos chilenos y el desarrollo de variedades mediterráneas. Chile ya no es solo Cabernet y Carménere”. Viña San Pedro, por ejemplo, acaba de inaugurar una planta de Biogás en Molina, la primera

viña del mundo en generar energía limpia para el país a partir del 100% de los residuos orgánicos.

¿Dónde falta innovar? Según Bordeu, en I+D. “El Estado y la industria debe invertir más en investigación. Hay problemas vitivinícolas propios que no se pueden solucionar con investigación externa. Países como Australia innovan e invierten mucho más que nosotros. Tenemos buenos investigadores, pero son equipos pequeños”

Asimismo, para conocer el dónde falta innovar, se debe tener primero en consideración que la industria del vino ha tenido grandes cambios estructurales en los últimos años. A fines del siglo XX, la industria del vino fue sometida a grandes modificaciones; Revolución tecnológica y globalización de la industria, llevando consigo variaciones tanto a nivel de oferta como de demanda. Dentro de estos cambios, se destaca además la entrada gradual de países como Argentina, Chile y Sudáfrica, quienes han emergido gradualmente y llegando a ser conocidos por su alta calidad y precios razonables (Anderson, 2004).

La entrada de estos países a la competencia, tanto nacional como internacional, ha provocado que las empresas intenten innovar cada vez más en los productos ofrecidos. Además, estos países han sorprendido a la industria, la que actualmente tiene predominancia francesa y otros cuantos productores consolidados. Para afrontar esta sorpresa y el aumento de la competitividad del mercado vitivinícola, las empresas que deseen ser exitosas deben adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, en cuanto a la oferta y demanda de vino a nivel nacional e internacional (Archibugi, 2007)

Descendiendo al contexto latinoamericano, se destaca el gran progreso que ha tenido Argentina y Chile en la industria vitivinícola, en donde ambos países han visto aumentadas sus exportaciones ininterrumpidamente por al menos dos décadas, en términos de volumen y valor. Específicamente en

Chile, desde 1985 hasta 2010, sus exportaciones han crecido exponencialmente, de US\$ 23 million a US\$1370 billion por año en términos de valor, lo que ha generado un aumento en la cuota de mercado del vino internacional, pasando de 0,5% a 7,5% en menos de dos décadas (Organization internationale de la Vigne et du Vin, 2011)

Para la consecución de estos elevados crecimientos, las organizaciones productoras han usado métodos industriales estandarizados unidos a la creatividad individual y tecnología innovadora de la industria del vino, para así lograr la ventaja competitiva deseada, la que tiene impactos tanto en los costos como en los ingresos operacionales. Especialmente para Chile, el aumento continuo en el valor de su producción, junto con innovación en sus actividades, está llevando a Chile a superar las exportaciones de cualquier previsión.

Es así como en la industria vitivinícola, sobresalen tres pilares en cuanto a la innovación, los cuales pueden ser focos objetivos para invertir a futuro en innovación: Cultivo de uva, producción de vino y análisis sensorial y marketing (Farinelli, 2013). En efecto, es esencial comprender la fisiología y la genética de la vid, mientras que las nociones de microclimatología y fisicoquímica del suelo son clave para explicar la calidad de la uva y los rendimientos de los viñedos. Por su lado, el papel de los químicos en la bodega ha disminuido progresivamente, enfocándose ahora en entender cómo las prensas pueden producir un jugo más claro, cómo los flujos gravitacionales pueden preservar mejor la integridad de los líquidos y cómo las tecnologías de filtración pueden mejorar la estructura del vino. Por último, el conocimiento de la psicofisiología sensorial humana se ha vuelto esencial para interpretar la calidad del vino, mientras que la posibilidad de probar las cualidades organolépticas del vino con dispositivos electrónicos ha posibilitado un tipo de evaluación de la calidad totalmente nueva y basada en la ciencia (Jackson, 2008)

Siguiendo en la línea de lo anterior, en la gestión de la producción del viñedo las tecnologías toman un papel muy importante, aportando con innovación a los procesos de producción. Los sistemas de posicionamiento global son solo un ejemplo de alta tecnología, especialmente en viñedos extensivos, utilizando imágenes satelitales, monitoreo de rendimiento, videos digitales multiespectrales y software de última generación. Las imágenes aéreas infrarrojas pueden indicar los diferentes grados de crecimiento en los viñedos y ayudar a planificar actividades de cosecha diferenciales. Cuando las uvas llegan a la bodega, es posible rastrear su fuente precisa a través de datos de monitoreo de rendimiento, en términos de calidad, cantidad y comportamiento enológico (Galel, 2000)

Con respecto a los procesos que involucran la fermentación del vino, los científicos han desarrollado estrategias cada vez más sofisticadas para controlarla. Por ejemplo, la microoxigenación es una técnica de vinificación destinada a estimular la oxidación lenta y controlada del envejecimiento en barrica en vinos que se mantienen en tanques de acero inoxidable, añadiendo niveles muy bajos de oxígeno a un vino en desarrollo durante un período prolongado (Peynaud, 1984). Esto, junto con sistemas mecánicos de larga distancia para el transporte de uvas, instalaciones de fermentación y almacenamiento a gran escala, instrumentos electrónicos para monitoreo de calidad y capacidades logísticas globales, para así lograr economías de escala y abaratar costos marginales (Farinelli, 2013)

Por otro lado, innovaciones en el área de marketing, se relacionan con el uso de inteligencia de negocios para llegar al consumidor en específico, el que se encuentra dentro de un mercado mucho más competitivo. Para esto hay que comprender los ciclos de vida del producto, los patrones de comportamiento del consumidor, las sofisticadas estrategias de precios y las modernas técnicas de distribución (Jenster, Smith, Jenster, & Mitry, 2008). Además, es necesario conocer las apreciaciones por parte de los clientes, sobre la definición de qué es un vino de calidad, las cuales son extremadamente

subjetivas, en donde falta la introducción de alguna técnica o herramienta de uso masivo, que ayude en esta área.

Por ejemplo, Viña San Pedro en la Comuna de Molina (Region Central de Chile), inauguró una planta que genera energía renovable –biogás- a partir del 100% de sus residuos de vendimia. Se espera que genere 1MW/hora de energía limpia, equivalente al consumo de 3.200 hogares y al 60% de la energía eléctrica y térmica que necesita la viña.

La central, ubicada en Molina (Región del Maule), está compuesta por dos biodigestores, grandes estanques donde microorganismos digieren los residuos de la vendimia para producir gas metano. Este tipo de estructuras se utiliza hace mucho tiempo en la agroindustria, con buenos resultados, y de ahí surgió la idea de aplicarlo en la industria vitivinícola (Wines of Chile, 2017)

3.8. El Consorcio I + D + i: (investigación + desarrollo + innovación) en Chile

En diciembre de 2012, CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) aprobó el proyecto “Consortios Tecnológicos para la Innovación”. Debido a esto, se constituyó el Consorcio I+D Vinos de Chile S.A., integrado en un 99% por la Asociación Gremial Vinos de Chile. “El directorio del consorcio I+D Vinos de Chile S.A. está compuesto por dieciocho miembros, compuesto por los directores de Vinos de Chile, más un representante de cada universidad participante de los Consortios VINNOVA y TECNOVID (Universidad Católica, Universidad de Concepción, Universidad de Chile, Universidad de Talca y Universidad Técnica Federico Santa María), además de representantes de la Cofradía de Mérito Vitivinícola, la Corporación Chilena del Vino y la Asociación de Enólogos” (WOC, 2015).

El objetivo general del Consorcio I+D Vinos de Chile consiste en la elaboración de diseños de I+D de largo plazo, alta calidad, eficaces, y

enfocados en mejorar las ventajas competitivas de la industria vitivinícola chilena en el mercado internacional.

El Consorcio es administrado por un directorio compuesto por dieciocho miembros, compuesto por los directores de Vinos de Chile, más un representante de cada universidad participante de los Consorcios VINNOVA y TECNOVID (Universidad Católica, Universidad de Concepción, Universidad de Chile, Universidad de Talca y Universidad Técnica Federico Santa María), además de representantes de la Cofradía de Mérito Vitivinícola, la Corporación Chilena del Vino y la Asociación de Enólogos.

El Consorcio I+D Vinos de Chile posibilitará economías de escala en la administración de recursos, una mayor velocidad de difusión de los conocimientos generados en la industria y una mayor velocidad de adopción por parte de las empresas. Un elemento de extraordinaria importancia para el país es la posibilidad real de que las Pymes adopten tecnologías de vanguardia en sus operaciones, lo que no sucedería si la I+D la realizan sólo las grandes empresas.

3.8.1 Objetivo general del consorcio.

Desarrollar líneas de I+D de largo plazo, de excelencia, eficientes, centradas en las necesidades de la industria y orientadas a la mejora de las ventajas competitivas en el mercado internacional. Estas líneas se enfocan en contribuir a posicionar a la industria chilena como proveedora de vinos Premium, sustentables y diversos.

3.8.2 Objetivos Específicos del Consorcio.

- Desarrollar líneas de investigación y excelencia, centradas en las necesidades de la industria y en la cadena de valor del vino, que generen ventajas competitivas de largo plazo. En este

Consortio se presenta el Programa de calidad de Viñedo y el Programa de Sustentabilidad.

- Generar estrategias de Uso y Aplicación que generen una adecuada protección de la Propiedad Intelectual de los resultados de los proyectos; una transferencia tecnológica efectiva con una alta tasa de adopción de las tecnologías generadas en el Consorcio y la formación de capital humano avanzado.
- Lograr auto sustentabilidad del Consorcio en el largo plazo que permitan

Este Consorcio está conformado por 82 viñas que en su conjunto representan más del 80% de la producción y exportación de vino embotellado. Su objetivo es desarrollar líneas de I+D de largo plazo, de excelencia, eficientes y centradas en las necesidades del sector vitivinícola nacional de manera transversal y que mejoren su competitividad, contribuyendo a posicionar a la industria chilena como productor de vinos Premium, sustentables y diversos. La creación Consorcio representa un importante avance y un logro en materia de investigación asociativa al reunir a todas las viñas asociadas a Vinos de Chile A.G., permitiendo beneficiar a las pequeñas, medianas y grandes viñas, que forman parte de esta industria. El Consorcio I+D Vinos de Chile, están desarrollando diversas innovaciones, en materia de mejoramiento genético, conservación de vinos, gestión del agua, entre otras.

3.8.3 Empresas proveedoras aportan a la innovación

Enzimas y nutrientes son tan sólo algunos ejemplos de técnicas biotecnológicas utilizadas en procesos previos al embotellamiento del vino con el fin de hacer de este un producto más eficiente o de potenciar ciertos sabores y olores con la meta de agradar el paladar del cliente.

Las enzimas facilitan y aceleran la transformación de moléculas específicas en el vino permitiendo, por ejemplo, clarificar o revelar aromas en el producto entre otras funciones. “Las enzimas catalizan y respetan la integridad y calidad de las uvas y del vino.

La empresa Partners, en tanto, importó una máquina que realiza un proceso de electrodiálisis por estabilización tartárica, capaz de procesar unos 12.000 litros por hora. La tecnología representa una alternativa a otros procesos de estabilización y evita que el vino se precipite y deje residuos.

En el 2016 las exportaciones de vino embotellado crecieron un 2,2% llegando a los 54 millones de cajas. En valor fue igual que el 2015; hubo precio promedio de US\$27,9, un 2,2% menor al año anterior lo que se debió principalmente por una devaluación de las monedas donde los vinos Chilenos son exportados. El mercado local, ha demostrado importantes avances en la venta de vino total con un crecimiento del 14,2% en valor y un 13,9% en volumen, el vino fino crece a tasas del 13,3% en valor, cifras muy positivas en relación a la situación económica del país.

Todas las investigaciones y proyectos ligados a la innovación y desarrollo del sector vitivinícola han contribuido a las 82 viñas que hoy forman parte del Consorcio. Los tres principales programas: Programa de Mejoramiento de la Calidad del Viñedo, Programa de Transferencia Tecnológica y Programa de Sustentabilidad, han sido un aporte importante para la industria. Wines of Chile ha seguido avanzando en el desarrollo y aplicación del Código de Sustentabilidad. Esto valida el Código como un instrumento relevante de competitividad y como una señal de compromiso de la industria. Hoy, después de cinco años de trabajo contamos con importantes reconocimientos internacionales y son 62 las viñas certificadas, que representan más del 70% de las exportaciones de vino embotellado. En 2016 se firmó un convenio con la Universidad de Geisenheim Alemania, una de las más importantes del mundo en investigación vitivinícola, con el objetivo

de promover el desarrollo y creación de capacidades en el área de producción sustentable y apoyo a la innovación (Wines of Chile, 2016).

3.9 Apropiación de sistemas de Innovación

De acuerdo a la OECD, menos del 1% de los beneficios agrícolas se reinvierten en I+D (Smith, K. 2000), convirtiendo a la agricultura en un sector de baja tecnología según una escala propuesta por la OECD. Pero el cambio tecnológico no es sólo la creación de nuevos conocimientos, también es el uso y las transformaciones de conocimientos existentes. Por ejemplo, la producción de alimentos tiene inputs científicos de importancia considerable (Smith, K. 2000). La producción agrícola primaria se nutre de los avances en las tecnologías genéticas y químicas, y las inversiones agrícolas en bienes de capital incorporan conocimientos de los sectores industriales de la economía que vienen “corporizados” en las máquinas.

La demanda, el crecimiento y el tamaño de los mercados son los que inducen a las empresas a invertir en investigación aplicada y en el desarrollo de nuevos productos (Schmookler, 1966) propuso inicialmente esta idea. Según esta idea, el conocimiento y la capacidad tecnológica que existen en una época determinada, son aplicables a ámbitos industriales diversos; los sectores industriales que utilizan estos conocimientos e invierten para aplicarlos en mejorar sus procesos de producción y sus productos, son aquellos cuyos mercados son grandes y en crecimiento. Ello es así, porque estos mercados suponen mayores probabilidades de rentabilizar la inversión en I+D.

El sector vitivinícola está adaptando todo tipo de tecnologías a su proceso productivo. Desde la incursión de la filoxera y las enfermedades relacionadas con la vid, se han desarrollado tecnologías para prevenir y adelantarse a estos desastres naturales, o al menos, detectarlos con la máxima anticipación posible. La vigilancia continua de las vides se ha vuelto

una prioridad. Las bodegas están viendo la importancia y la ventaja que aporta la tecnología a su gestión y a su productividad (Wines of Chile 2016) Es decir, es el avance científico básico y aplicado al desarrollo tecnológico de cada industria, así como la contribución de otras fuentes de conocimiento externo (por ejemplo: proveedores, materiales, universidades y centros de investigación, agencias gubernamentales), los que promueven la inversión en I+D por parte de las empresas. La creación de centros de investigación en ámbitos como la química, la biomedicina, la automoción y la electrónica ha sido más alta que en otros ámbitos. Los sectores industriales relacionados con estos ámbitos tienen mayor inversión en I+D.

Por ejemplo el caso de la Viña Concha y Toro y su centro de Investigación y Desarrollo, los cuales han contribuido al avance de la tecnología vitivinícola, a través de diversos proyectos, por ejemplo:

3.9.1 Sistema de riego por goteo en los campos

El cultivo de la vid es uno de los cultivos que menos exigencias hídricas requiere, aportadas por la lluvia o por un sistema de riego externo. El principal efecto del riego es el aumento de la producción. Para evitar el exceso de agua, el riego por goteo es la mejor opción por que permite un adecuado ajuste de las cantidades de agua y fertilizantes que necesita la vid.

Los grandes viñedos en Chile han apostado por potenciar el uso eficiente del agua mediante la implementación masiva del sistema de riego por goteo en los campos, lo cual permite entregar a cada planta la cantidad de agua y nutrientes que necesita su desarrollo. La técnica está presente en más del 92% de los viñedos de Concha y Toro.

En el centro de I + D de Concha y Toro, la sostenibilidad ha sido un pilar fundamental para el desarrollo de la compañía. Sus gestores afirman: “La viña trabaja de acuerdo a los principios de calidad y

excelencia en todo su accionar” y el uso eficiente del agua es una de las características más sobresalientes.

Otro ejemplo es el caso de la Viña Cono Sur, quienes a través de su centro de *Innovación y Desarrollo* están utilizando tecnología punta para mejorar sus procesos de producción.

3.9.2 Control de plagas y enfermedades

Ante las diferentes formas de controlar las plagas y enfermedades de los viñedos, algunas empresas se están decantando por priorizar el método biológico frente al método químico. El control químico se basa en el uso de sustancias tóxicas y consiste en introducir un veneno contra la plaga en cuestión, siendo importante que la planta que necesita protección no sufra los efectos tóxicos de la sustancia utilizada. El control biológico supone que los depredadores de los parásitos naturales son capaces de destruir las plagas, por tanto, se actúa introduciendo en la planta enemigos naturales para combatir la plaga.

Una de las innovaciones que está realizando la Viña Cono Sur es una alternativa natural para combatir plagas y enfermedades, utilizando a gansos que se comen a los insectos llamados “burritos”, y también la introducción de arañas, como, por ejemplo, la “arañita blanca”, que se come a la “arañita roja”, que es dañina para los viñedos. El método, consiste en poner una hilera cubierta de flores de distintos colores para atraer a los insectos. De esta manera, sostiene que “se permite mantener la sanidad de los viñedos”.

En 2013 Viña Cono Sur se convirtió en la primera empresa vitivinícola de Sudamérica en cumplir los requisitos que exige el código de conducta *Business Social Compliance Initiative (BSCI)* (Wines of Chile, 2014). El seguimiento de dicho Código permite a las empresas obtener

un certificado de gestión sostenible en la industria vitivinícola chilena que pretenden disminuir los riesgos ambientales causados por la producción de vino.

3.9.3 Oportunidad tecnológica

La tecnología se define como “el sistema de conocimientos y de información derivado de la investigación, de la experimentación o de la experiencia y que, unido a los métodos de producción, comercialización y gestión que le son propios, permite crear una forma reproducible o generar nuevos o mejorados productos, procesos o servicios” (Benavides, 1998).

Se puede decir que la tecnología es el medio a través del cual se traslada el conocimiento científico a la solución de problemas concretos de una manera efectiva. De allí la tendencia de valorar a las ciencias en términos de lo que aportan a la sociedad. Tecnología es crear competencias y se expresa en entidades tecnológicas que consisten en aparatos, procedimientos y habilidades (Van Wyk, 2004).

En el contexto mundial actual, el desarrollo de la investigación está creciendo fuertemente motivado por el desarrollo de la innovación. Este crecimiento pone énfasis en que las estrategias de innovación se orienten a generar alianzas entre los componentes del sistema innovativo, sean estas universidades, centros de investigación, o industrias (Calvert et al.,2001). En tanto la tecnología y el progreso tecnológico se relacionan con los procesos de invención, innovación y difusión con fines prácticos, “una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.” (OCDE, Manual de Oslo, 2005)

En el sector vitivinícola, la revolución tecnológica se deja notar desde el mismo comienzo del cultivo. Los avances permiten hoy monitorizar completamente las viñas (el suelo, las cepas, la uva) y conocer, mediante sensores, su estado con un alto grado de precisión en cada momento: temperatura, humedad, maduración, infecciones, etc., La tecnología se alía, además, con el medio ambiente y la sostenibilidad, permitiendo la producción ecológica y la significativa reducción de la emisión de gases nocivos a la atmósfera. La tecnología sigue jugando un importante papel hasta el final del proceso: la fermentación está más controlada ahora que nunca. (Farinelli, 2013).

Según Walters (1999) y Mella y Oses (1999), los dos factores precursores de los avances tecnológicos de la vitivinicultura nacional han sido la llegada al país de viñas extranjeras, las han introducido un cambio de mentalidad de los productores nacionales, y la incorporación de CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) como organismo que promueve la innovación. Estas nuevas tecnologías se han implementado a través de la adquisición de equipamiento o a través de innovaciones para mejorar los procesos productivos (Díaz y Daigre, 1999).

Desde el año 2000, la industria del vino chilena ha experimentado importantes cambios tecnológicos. Además de continuar con la reestructuración de las bodegas para incorporar moderna tecnología de vinificación, se ha aumentado considerablemente la plantación de cepas finas, y se han mejorado el manejo vitivinícola. Entre los años 1995 y 2000, la superficie plantada con viñas casi se duplicó subiendo desde 54.3939 hectáreas a 103.876 hectáreas. Gran parte de este aumento se debe a la plantación de variedades finas (S.A.G 1999).

Un ejemplo para optimizar los procesos de fermentación en el sector vitivinícola en Chile, la empresa Winemaking Control diseñó un sistema para monitorear su tratamiento en tiempo real a través de sensores conectados a las unidades de fermentación. La plataforma, a la que se puede

acceder desde un *Smartphone*, permite a las bodegas maximizar la extracción de atributos de la uva de manera óptima, lo que implica la obtención de vinos más competitivos. Los sensores instalados en las cubas de fermentación son capaces de medir la temperatura y la cinética de fermentación en el vino de manera continua, enviando estos datos a la nube. Además, los dispositivos emiten alarmas cuando se alcanzan los niveles que el enólogo definió previamente, programados de manera personalizada, para tomar las acciones pertinentes. Esta plataforma impulsa el ahorro de recursos para la empresa mediante un método eficiente que está maduro (Fundación Chile 2017).

3.9.4 Condiciones de apropiación

La naturaleza intangible del conocimiento hace que éste pueda ser copiado a un costo relativamente bajo. De ello surge el problema de la apropiación de los resultados del esfuerzo de innovación que desarrolle una empresa. No está claro cuál es el efecto final que el problema de la apropiación o copia tiene sobre la intensidad de la I+D. Si bien la difusión de información de los resultados de innovación de la empresa puede desincentivar el esfuerzo innovador de ésta, es evidente que para sus competidores el efecto es el contrario; es decir, se difunden los beneficios de los avances tecnológicos al resto de las empresas productoras. Si además suponemos que para poder imitar o copiar los resultados de innovación de otra empresa, nuestra propia empresa debe de tener conocimientos tecnológicos, llegamos al resultado que la difusión de información de las empresas innovadoras produce incentivos para la inversión en I+D por parte de aquellas empresas que puedan estar interesadas en imitar o copiar al líder. Las patentes son un instrumento que pretende paliar el problema de la apropiación de innovaciones asignando los derechos de explotación de los resultados de I+D. Sin embargo, las patentes distan de ser un instrumento perfecto y, en

la práctica, su utilización es muy desigual entre sectores (Arbussà, Bikfalvi y Valls, 2004).

Las condiciones de apropiación de innovaciones no solamente inciden en la intensidad de la I+D en la industria, sino que también condicionan las estrategias de innovación de las empresas; por ejemplo, en cuanto a la elección entre el desarrollo de tecnología propia o la contratación externa de tecnología. Ambas opciones presentan ventajas e inconvenientes que resulta recomendable que las pymes conozcan. Entre las ventajas de la adquisición externa de tecnología se hallan el ahorro de tiempo y el ahorro de costos a la empresa, cuando el desarrollo propio de una tecnología de igual calidad requeriría mayores recursos de I+D que su adquisición. Acostumbrará a haber ahorro de costes en aquellos casos en que la tecnología disponible en el mercado no requiera demasiadas adaptaciones para su aplicabilidad a la empresa (Von Hippel 1994) y cuando los costes de contratación no sean altos.

3.10 Certificaciones de gestión de calidad

Los sistemas de gestión de calidad son actualmente un referente de la excelencia empresarial. Ante las exigencias que impone un entorno competitivo cada vez más dinámico y globalizado, la gestión de la calidad empresarial permite ofrecer productos y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes, a la vez que logra mejorar de forma continua los procesos de la empresa. Las ventajas que ofrece la implantación de modelos de gestión de calidad total, de excelencia empresarial o sistemas certificados son numerosas. Los índices de satisfacción de los clientes, las ventas y la rentabilidad de la empresa aumentan, y disminuyen los costes. Por otra parte, la gestión de calidad es un elemento que favorece la motivación e integración de los trabajadores en la empresa, actuando de una manera muy positiva en el clima laboral. Estos y otros beneficios permiten afirmar que la

gestión de la calidad empresarial es un enfoque gerencial básico para mejorar la competitividad de las empresas (Harrington, 1998)

3.10.1 Certificaciones de calidad en el sector vitivinícola

Diversos trabajos (Giuliani, 2007; Turner, 2010; Cassi et al., 2012) indican en los últimos años la sustancial aportación del conocimiento científico codificado a la vitivinicultura moderna, que puede resumirse en un aprovechamiento más eficaz de los recursos naturales y un recurso tan intensivo como discreto a la tecnología con el fin de preservar, e incluso realzar, la tipicidad de los caldos de cada zona productora. El enfoque industrial clásico, propio de la elaboración de gráneles, enfocaba la viticultura a la obtención de elevados rendimientos por hectárea como fórmula para generar mayores ingresos para los productores, aunque a la larga, esa práctica ha resultado ineficaz por el incremento de la competencia con vinos de calidad en el mercado internacional.

El sustrato industrial de los vinos de calidad radica en la aplicación del conocimiento científico para prevenir plagas, realzar las variedades locales y cuidar la vinificación y la crianza, con el correspondiente incremento de costes de producción.

La búsqueda de la calidad y su utilización como argumento comercial descansan, de forma ineludible, en una viticultura moderna. Todos los agentes coinciden al señalar que el vino se hace en la viña y muchas bodegas pagan precios mayores por las uvas de calidad contrastada, lo que supone un incentivo eficaz para difundir nuevas prácticas vitícolas entre los agricultores. La universalización de la tecnología de vinificación hace de la uva y de su entorno edáfico y climático, el *terruño* o *terroir*, el primer factor de diferenciación del vino entre comarcas y entre bodegas, complementado con el conocimiento codificado y tácito de los enólogos. De ahí la búsqueda permanente de mecanismos económicos y técnicos que promuevan el

cambio de actitud de los viticultores hacia una mayor profesionalización de sus labores, con frecuencia ancladas en prácticas tradicionales heredadas del pasado; también la integración vertical hacia atrás (adquisición o plantación de viñedos por parte de las bodegas) se justifica por la posibilidad de controlar mejor el abastecimiento de materias primas. (Yuste, Rubio y López-Miranda, 2001).

Tal como se mencionó en la sección anterior, la industria del vino ha llegado a ser muy competitiva en cuanto a precio y calidad, específicamente cuando tratamos de la exportación de los productos. Así, para lograr el éxito en esta industria es necesario innovar tanto a nivel de producción como a nivel del conocimiento de los gustos de los clientes. En este contexto surgen las entidades que certifican la calidad en el mundo del vino, certificaciones a nivel nacional e internacional. A priori, se supone que la obtención de una certificación es un respaldo a la compañía viticultora que aplica principios y procesos de calidad y respeto medioambiental, lo cual puede ser apreciado por el cliente y así conseguir aumentar la cuota de mercado, aunque para ello la empresa haya debido soportar nuevos costes de producción y gastos externos; en todo caso, con la certificación pretenderá la mejora de sus resultados económicos.

En la industria vitivinícola existen variados tipos de certificaciones de calidad y producción que sirven a las empresas para evaluar sus procesos o productos. La que ha cobrado importancia en la identificación de la procedencia del vino es la Denominación de Origen o las Indicaciones Geográficas Protegidas. El objetivo de estas es garantizar al consumidor un nivel de calidad y características similares a los vinos cuya producción, transformación y elaboración deben realizarse en una zona geográfica determinada, esto gracias a las condiciones geográficas únicas, la forma de elaboración y el factor humano que participa en todo el proceso (Santana, 2015)

Asimismo, existen normas internacionales, que sirven como apoyo en especial a organizaciones que basan sus actividades en la exportación de productos. Se presenta a continuación las principales normas internacionales que afectan a la industria del vino del “nuevo mundo”.

3.10.2 Norma ISO 9000

Estas normas, bajo la denominación ISO, corresponden a normas internacionales sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la organización internacional de estandarización, cuyo objetivo principal es dar pautas, principios básicos y vocabulario sobre el sistema de gestión de calidad a las organizaciones, para mantener un funcionamiento técnico, administrativo y humano óptimo. El principal objetivo de la ISO 9000 es mejorar la calidad de la comunicación al interior de la organización a través de un sistema de documentación flexible a fin de poder recopilar y procesar la información que luego será utilizada en las operaciones dentro y fuera de la empresa (Zuckerman, 1998). Asimismo, la ISO 9000 ofrece a las personas que trabajan dentro de la empresa un mejor clima laboral, esto gracias a la capacitación del personal en la utilización del mismo vocabulario técnico y de los conocimientos fundamentales en la empresa (Santana, 2015)

Esta norma tiene muchas ventajas, que, según la asociación española para la calidad, se pueden resumir en 4 puntos principales:

- 1) La organización se asegura que funciona bien y de esta forma puede cumplir los objetivos propios de la institución. Para eso es necesario que los objetivos de calidad del sistema estén alineados con los objetivos del negocio.
- 2) Se cuenta con un sistema que permite gestionar, con calidad, el desarrollo de sus actividades. El Sistema permite analizar el desempeño de forma integral y, además, poder detectar las oportunidades de mejora, las cuales, implementadas exitosamente, se

reflejarán en un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización.

- 3) La forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor y más simple. La organización por procesos, operados con equipos de trabajo interfuncionales es una herramienta que permite producir resultados superiores debido a la sinergia generada por la integración de las diversas habilidades y experiencias de sus miembros.
- 4) El Sistema y sus procesos son la mejor estrategia para rebasar la estructura departamental de la empresa estableciendo una verdadera cadena de valor con los proveedores y clientes.

3.10.3 Norma ISO 14000

Esta norma internacional se enfoca en el sistema de gestión ambiental que poseen las organizaciones para evaluar qué tantas externalidades negativas generan al ambiente, agrupando un conjunto de documentos que señalan los procedimientos de gestión ambiental que permiten anticipar efectos negativos hacia el medio ambiente en los procesos productivos organizacionales. Las organizaciones que apliquen esta norma deben hacer cambios que incluyen no tan solo la infraestructura, sino también en liderazgo, organización institucional, capacitaciones al personal y por supuesto la tecnología utilizada (Sepúlveda, 2002). Esta norma cuenta con diversos beneficios, en donde podemos destacar los siguientes: (Standars Stores, s.f.)

Beneficios internos:

- Asegurar y comunicar a la gerencia que controla los procesos de la organización que tienen un impacto en el medioambiente
- Asegure a los empleados que están trabajando para una organización ambientalmente responsable.

Beneficios externos:

- Proporcionar seguridad en asuntos ambientales a partes interesadas externas, como los clientes, la comunidad y las agencias reguladoras
- Cumplir con las regulaciones ambientales
- Apoye los reclamos y la comunicación de la organización sobre sus propias políticas, planes y acciones ambientales al obtener su certificado ISO 14000.
- Proporciona un marco para demostrar la conformidad a través de las declaraciones de conformidad de los proveedores, la evaluación de la conformidad por un interesado externo, como un cliente comercial, y la certificación de la conformidad por parte de un organismo de certificación independiente.

3.10.4 Acuerdo de Producción Limpia (APL)

Aparte de los acuerdos internacionales que han inclinado a los estados y a las empresas a adoptar medidas de protección al medio ambiente como el Protocolo de Kioto en 2005, en el sector del vino, este interés se concretó en 2006, mediante los llamados Principios de Sustentabilidad de la Asociación Internacional del Comercio de las Industrias del Vino. Mediante el seguimiento de estos principios se ha conseguido una vitivinicultura sostenible en los países productores.

En el ámbito chileno, existen diversas certificaciones que han pretendido alcanzar una producción sostenible. Entre ellas destaca el Acuerdo de Producción Limpia (APL). El APL es un convenio celebrado entre un sector empresarial y los organismos públicos con competencia en las materias del Acuerdo, cuyo objetivo es aplicar producción limpia a través de metas y acciones específicas” (Norma Chilena NCh. 2796.Of2003)

Este acuerdo es voluntario y de carácter transversal, es decir, que cualquier rubro económico puede participar del convenio, no obstante, la empresa interesada en participar debe pertenecer a alguna agrupación.

El objetivo de los APL es mejorar las condiciones productivas y ambientales en términos de higiene y seguridad laboral, eficiencia energética e hídrica, reducción de emisiones, valorización de residuos, buenas prácticas, fomento productivo y otras temáticas abordadas por el acuerdo, buscando generar sinergias y economías de escala, así como el cumplimiento de las normas ambientales que propenden al aumento de la productividad y la competitividad de las empresas. (Acuerdos de Producción Limpia (APL), s.f.)

El sector vitivinícola, representado por la Corporación Chilena del Vino (CCV) y el cumplimiento del Acuerdo de Producción Limpia suscrito el 2003, el cual fue auditado por profesionales independientes, autorizados por el Instituto Nacional de Normalización (INN). El acuerdo representa el 65% de la superficie vitivinícola nacional y el 85% de la producción de vinos del país, con 213 bodegas y 666 viñedos adheridos, arrojando un total de 879 centros productivos. (CCV 2016)

3.10.4.1 Principales beneficios de la adopción de APL en la industria vitivinícola chilena (SAG, 2014)

- El APL significó un aporte en el avance hacia la incorporación de medidas de gestión y tecnologías preventivas y curativas de contaminación en la industria vitivinícola, sin embargo, el avance es moderado en el tratamiento de residuos sólidos y disposición de agroquímicos, y fueron más modestos en materia de eficiencia energética y consumo de agua en bodegas.
- El desarrollo del APL en viñas facilitó la implementación de ISO 14.001 en aquellas viñas en que este proceso se dio paralelamente

- El APL fue presentado a las viñas como un instrumento que genera beneficios en el ambiente y reducción de costos, estrategia win-win, más que un instrumento de gestión ambiental.
- Se capacitaron un total de 1500 aplicadores de agroquímicos con credencial SAG.

3.10.5 Código Nacional de Sustentabilidad

El código de Sustentabilidad es de carácter voluntario e independiente y tiene por objetivo guiar al sector vitivinícola chileno hacia una producción sustentable de vinos basada en un alto estándar social, ambiental y de calidad y motivar a los productores de uva y elaboradores de vino a mejorar su gestión a través del cumplimiento de los requisitos estipulados en el estándar.

El Código establece requisitos en tres áreas principales de la cadena productiva, las cuales se han identificado de acuerdo con la realidad del sector vitivinícola:

- Área Verde: Viñedo. Incluye campos propios y proveedores de largo plazo (contratos de 2 años o más).
- Área Roja: Proceso. Contempla la bodega, planta de embotellado y otras instalaciones relacionadas con la producción de vino.
- Área Naranja: Social. Aplica a la empresa, incluido sus campos, oficinas e instalaciones.(Vinos Chile A.G, s.f.)

Hemos seguido avanzando en el desarrollo y aplicación del Código de Sustentabilidad, a tal punto que otras industrias nos han manifestado su anhelo por replicarlo, lo que significa una gran satisfacción por los estándares alcanzados. Esto valida a nuestro Código como un instrumento relevante de competitividad y como una señal de compromiso de la industria. Hoy, después de cinco años de trabajo contamos con importantes reconocimientos internacionales y son 62 las viñas certificadas, que representan más del 70%

de las exportaciones de vino embotellado. Este año firmamos un convenio con la Universidad de Geisenheim Alemania, una de las más importantes del mundo en investigación vitivinícola, con el objetivo de promover el desarrollo y creación de capacidades en el área de producción sustentable y apoyo a la innovación. Junto con el Ministerio de Agricultura y el SAG entablamos un acuerdo para la adquisición de Confusores Sexuales para combatir la Lobesia Botrana, permitiendo el ahorro de unos US\$8 millones anuales en los cuidados que requieren los viñedos, además de intervenir lo menos posible utilizando tratamientos no invasivos. Este año reforzamos nuestro compromiso con Wine in Moderation, iniciativa que promueve el consumo responsable de vino, poniendo énfasis en la responsabilidad de las viñas con la educación y sensibilización de los consumidores. (Wines of Chile, 2016)

3.10.6 Certificaciones más utilizadas en empresas chilenas del sector vitivinícola

Entre las más utilizadas por las bodegas de vinos, encontramos mayoritariamente certificaciones que ofrecen sistemas de calidad, seguidas por las certificaciones que implementan sistemas de producción con énfasis en la sustentabilidad. Esto demuestra que el sector vitivinícola chileno se encuentra trabajando en mantenerse al día con respecto a las últimas tendencias de los mercados internacionales como menciona Patricio Parra, Gerente Manager de Vinos de Chile:

“El actual desafío del sector vitivinícola chileno es lograr alcanzar un reconocimiento internacional de nuestros vinos como vinos sustentables. Los vinos sustentables ya no son una parte del negocio, sino que son el negocio en sí mismo porque la tendencia internacional se ha movido hacia allá y no hay que quedar fuera de ese foco”.

La certificación de calidad ISO 9001 es una de las más utilizadas, seguida por certificaciones que buscan una producción más verde y sustentable

como es el Acuerdo de Producción Limpia y el Código Nacional de Sustentabilidad. Llama la atención la baja utilización de la certificación ISO 14001 que tan solo está presente en un 18% del total de las bodegas. Esto se puede deber a que los beneficios incorporados en el APL y el Código Nacional de Sustentabilidad ya se encuentran en la ISO 14001. Además, el APL en parte es financiado por el Estado y el Código abarca más temas que tan solo el medioambiental.

3.10.6.1 Prácticas amigables con el medio ambiente

Tal como explica (Galbreath, 2011), el hito a partir del cual comenzó a aumentar de manera importante el interés mundial por el cambio climático fue la entrada en vigencia del Protocolo de Kioto en 2005. Más allá del cuestionamiento a la efectividad de este instrumento -considerando la no ratificación de Estados Unidos, entre otros, y la no obligatoriedad para China -, empresas y ciudadanos de distintos países comenzaron a tomar acciones cada vez más concretas en pos de contar con productos “amigables” con el medio ambiente. La demanda por contar con información sobre el impacto ambiental ha llevado a la elaboración de una serie de sellos, índices y huellas, que pretenden dar cuenta de las características de los productos y servicios que consumen. En la industria del vino, este interés se materializó a fines de 2006, cuando se acordaron los Principios de Sustentabilidad de la Asociación Internacional del Comercio de las Industrias del Vino, en la reunión de la Federación Internacional del Vino y Espirituosas (FIVS). Allí se reconoció la importancia de avanzar en una vitivinicultura sustentable y se reconoció el trabajo que se estaba realizando a partir de iniciativas como el Sistema de viñedos sustentables de Australia, el Programa para el crecimiento vitivinícola de Nueva Zelanda, la Producción Integrada del Vino de Sudáfrica y el Programa de crecimiento sustentable de la Vitivinicultura en California, Estados Unidos. Se trata en todos los casos de productores del denominado “Nuevo Mundo”.

Hasta ese momento las certificaciones ambientales más usuales en la vitivinicultura eran las orgánicas y las biodinámicas. Posteriormente fueron naciendo iniciativas relacionadas con el uso eficiente de la energía (en la fabricación de botellas especialmente), y con códigos y sellos de sustentabilidad. En el caso del vino, tal como en otros productos, comenzaron a conocerse los primeros ejemplos de eco-etiquetado. Esto incluye la adopción de prácticas ambientalmente amigables, la certificación de las mismas y su comunicación a través de las etiquetas de cada producto. (Delmas, L and Grant, M , 2008) Destacan que en cada una de estas etapas existirían beneficios específicos para las viñas. No obstante, ello, el objetivo final de los productores sería optar a un precio mayor en base a que los consumidores estarían dispuestos a pagar más por un producto en el que se minimizan los impactos ambientales. Sin embargo, el estudio mencionado destacó que no siempre se concluye el proceso de certificación con la comunicación a través de la etiqueta. Afirma que las mejoras en la calidad del vino y sus procesos se traducen en mejores precios aun cuando el consumidor no tenga a la vista la etiqueta. También hace alusión a la pertenencia a asociaciones o clubes que, teniendo como objetivo aspectos de sustentabilidad, mejoran la reputación de las viñas. A través de este camino, y sin contar con etiquetas de por medio, alcanzan también mayores precios de sus productos.

Otra práctica ambientalmente amigable que surgió con fuerza en la industria internacional del vino es el uso de botellas livianas. A partir de las reglamentaciones europeas en torno a los envases de vidrio, especialmente relacionadas con su reciclado, se fue generando la oferta de botellas livianas o ecológicas. De acuerdo con la consultora internacional *BestFoodForward*, que apoya en sus prácticas sustentables a los grandes distribuidores, existe una importante reducción en las emisiones de GEI al pasar de una botella tradicional (de unos 800 gramos en promedio) una liviana (de unos 300 gramos promedio). Las emisiones de GEI durante el proceso de elaboración

y transporte de la primera botella equivalen a 976 gramos de CO₂; mientras que en la segunda la equivalencia es de 480 gramos de CO₂, es decir la mitad.

3.10.6.2 La huella de carbono del vino

La huella de carbono (HC) es la suma total de la energía y los gases efectos invernaderos emitidos por un producto o servicio, desde la producción hasta llegar con la manzana, uva de mesa u otro producto a ser expandido a público en un lugar, punto o sitio determinado (González, 2009).

Estas emisiones se calculan mediante factores de emisión, las cuales están presentes en las herramientas de cálculo del Protocolo de GEI. Los principales protocolos que se ocupan de crear acuerdos para reducir las emisiones son; Kyoto y la más reciente PAS 2050 (*Publicly Available Specification*) que son especificaciones disponibles al público que indican la evaluación del ciclo de las emisiones de GEI de bienes y servicios del departamento del medio ambiente de Reino Unido, y la ley Granelle 2012 de Francia la que se encargará de regular la HC de las importaciones de alimento y sus derivados. El total de emisiones de GEI que son emitidos en el proceso productivo del vino, tomando en cuenta desde la recepción de la uva hasta llegar al consumidor final en la botella de vino. Esta información es de gran importancia para la industria Vitivinícola y sus consumidores, debido a que las nuevas tendencias de comercialización exigen en su etiquetado la cantidad de CO₂ emitidos en el proceso de producción.

Otra práctica medio ambiental que ha ido ganando terreno en los últimos años es la medición de los GEI, comúnmente llamada la “huella de carbono” (en adelante HC). Al conocer los niveles de emisión de una empresa o producto, se puede avanzar de una forma más objetiva en la disminución de las mismas.

En el caso del vino, Colman y Paster (2007) compararon las huellas de carbono de vinos procedentes de distintos países: Estados Unidos, Francia y Australia. El cálculo se realizó a partir del ciclo de vida del producto. Los autores destacan que, en ese momento, los viñateros sólo registraban las emisiones producidas en la viña, pero no en el transporte a los mercados de destino, lo que según se comprobó generaba importantes distorsiones. El mercado de destino elegido fue Chicago, en Estados Unidos. Solamente el transporte de la botella de vino australiana generó emisiones de 2,2 kilos de CO₂, de un total de 3,44 kg de su HC. El vino francés (orgánico) presentó una huella de 2,12 kilos. El vino de EE.UU., del Valle de Napa, tuvo una HC de 4,5 kilos. La explicación de esta mayor HC, pese a ser producido más cerca del punto de consumo que sus competidores, los vinos franceses y australianos, es que fue trasladado en avión. Este medio de transporte genera mayores emisiones de CO₂e, que el terrestre o el marítimo. Al cambiar los productos comparados se vieron resultados distintos. Se incorporó un segundo vino francés (cuyo envase era de media botella), que tuvo una huella de 4,5 kilos. Se calculó también la HC de un vino procedente de Argentina, pero que fue embotellado en EE.UU (California), con 2,23 kilos en total. En la medida en que cambiaban los mercados de destino –al interior del mismo EE.UU.- cambiaba también la HC de cada botella de vino

La huella de carbono: qué mide y cómo La cantidad de GEI que se liberan a la atmósfera a raíz de la producción y/o comercialización de un producto es lo que se conoce como su Huella de Carbono. Se calcula midiendo las emisiones producidas por una empresa y/o en la elaboración de un bien.

Los GEI medidos son: dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄), óxido nitroso (N₂O), hidrofluorocarbonos (HFC), perfluorocarbonos (PFC), y hexafluoruro de azufre (SF₆). El resultado se informa a partir de unidades de carbono equivalente por unidad de producto, por ejemplo, dos kilos de CO₂ equivalente por botella de vino. Existen las huellas corporativas, es decir, aquellas que consideran las emisiones de una empresa y su sistema

productivo, y las huellas de producto, que consideran las emisiones del ciclo de vida de un producto particular. En este último enfoque se consideran todas las etapas de elaboración de un producto o servicio, desde los insumos necesarios para su elaboración, todas sus etapas de procesamiento, comercialización, consumo y posterior reciclaje. Esto es lo que se denomina el ciclo de vida del producto.

Los países industrializados han desarrollado diferentes metodologías de medición, incluyendo una serie de “Calculadoras” que facilitan la conversión de los distintos gases en CO₂ equivalentes. Estas metodologías han sido adaptadas en distintos países y por distintos sectores, de manera que consideren las particularidades de cada proceso productivo y la matriz energética de distintos países. Hasta ahora no existe una metodología única de medición de la HC, lo que dificulta la comparación de resultados. Las más utilizadas a nivel internacional corresponden al GHG Protocol (de tipo corporativo), la PAS 2050 (orientada al ciclo de vida de productos) y las ISO 14.064 (correspondiente a un enfoque corporativo). Las mediciones realizadas a partir del GHG Protocol consideran tres niveles distintos (denominados scope). El primero (scope 1) es el relacionado con las emisiones directas, es decir, aquellas que dependen de la empresa y su proceso productivo. El scope 2 corresponde a emisiones indirectas procedentes del consumo de energía eléctrica y el scope 3 también son indirectas, pero esta vez relacionadas con materiales y actividades anteriores al procesamiento y posteriores al proceso de elaboración. La medición basada en el ciclo de vida incluye las distintas etapas de elaboración de un producto, considerando sus insumos, elaboración, comercialización, consumo y posterior reciclaje. Si bien en los últimos años se ha realizado un esfuerzo de armonización entre estas y otras metodologías, es posible que los distintos métodos den resultados muy diversos e incluso contradictorios para un mismo producto.

Una vez calculada la HC, es posible establecer formas en que ésta puede irse reduciendo. Para ello se pueden realizar acciones internas –en la infraestructura y/o procesos productivos de la empresa- tendientes a reducir las emisiones directas. También se pueden compensar estas emisiones, es decir, capturar el carbono emitido a través de otro tipo de proyectos, por ejemplo, 19 plantaciones forestales. Para realizar esta compensación, la empresa puede desarrollar sus propios proyectos o adquirir los denominados bonos de carbono en el mercado internacional, los que financian este tipo de proyectos. Cuando se compensa toda la emisión se habla de neutralización del carbono y se le asigna la categoría de carbono neutral a la empresa o el producto.

Tal como lo destacan (LaFleur, M., & Rosaasen, N., 2011) las certificaciones ambientales, incluida la HC, surgen primero ante la demanda de los consumidores por contar con más información sobre la sostenibilidad y el impacto ambiental de los productos que adquieren. Sin embargo, en el proceso de obtener esta certificación, las empresas han identificado ciertas ineficiencias en sus procesos productivos. Dado que las metodologías integran cada vez mayores aspectos, los productores deben revisar toda su cadena productiva, incorporando insumos y reciclaje, lo que les va proporcionando una visión más amplia e integral de su negocio.

Es interesante ver los efectos que provocan en la HC los cambios en la presentación de los productos. En el trabajo de LaFleur & Rosaasen, 2011, al cambiar los productos comparados se vieron resultados distintos. En la prueba realizada cambiaron un segundo vino francés (cuyo envase era de media botella), que tuvo una huella de 4,5 kilos, mayor que la alcanzada en la presentación ordinaria. Se calculó también la HC de un vino procedente de Argentina, pero que fue embotellado en EE.UU (California), con 2,23 kilos en total. En la medida en que cambiaban los mercados de destino al interior del mismo EE.UU.- cambiaba también la HC de cada botella de vino.

A partir de estos resultados, un estudio de Australia (Waye, 2008) destacó que a pesar de que los “kilómetros alimenticios” no pueden ser usados ya para discriminar a productos de origen geográficamente más lejano, el vino australiano presentó una mayor huella que el francés a raíz del transporte. Tras señalar una serie de posibles discriminaciones injustas a partir de este hecho, destaca que adicionalmente las emisiones de GEI son sólo un factor relevante para la sostenibilidad. Menciona otros como la disponibilidad del agua, el comercio justo y la sostenibilidad de la cultura local. Destaca que, al centrarse en el etiquetado de carbono, los consumidores y los productores tienen menos incentivos para hacer frente a estos otros factores ambientales y sociales, lo que puede llevar a acciones no siempre adecuadas

A partir de los resultados de las distintas huellas, Colman y Pääster asumieron que en promedio un litro de vino tiene una huella de 2 kilos de CO₂. Considerando en ese entonces las últimas estadísticas disponibles, con una producción mundial de 2.668,3 millones de litros de vino (cifras de 2001), las emisiones globales de GEI para la producción y distribución de vinos serían de 5,33 millones de toneladas de CO₂. Considerando que el total de emisiones en el mundo en ese momento era de 6.300 millones de toneladas de carbono, el vino representaba el 0,08%. Si bien puede parecer una cifra menor, los mismos autores señalan que estas emisiones eran equivalentes a las generadas por la combustión de combustibles fósiles de cerca de un millón de vehículos de pasajeros por más de un año. Cabe destacar que el año 2011 la producción total de vino fue de 2.653 millones de litros, muy similar a lo producido en 2001. Sin embargo, el comercio internacional del vino ha crecido mucho más. Según la OIV (2012) “más de 4 litros de los 10 consumidos en el mundo, han cruzado previamente una frontera”.

... “el tema de la huella de carbono y la sustentabilidad están ya presentes en los principales mercados de los países desarrollados. Esto va a ser parte de las exigencias y probablemente, va a significar un mayor costo para

nosotros y para el consumidor final, lo que nos hace menos competitivos” (...) “Nosotros estamos convencidos que en el mediano-largo plazo las trabas del comercio van a ir más por los temas de sustentabilidad, huella de carbono, huella del agua y responsabilidad social. Por eso estamos preocupados” (Schnitzer, 2010)

3.11 Marketing en las empresas vitivinícolas

Las estrategias de marketing marcan la línea a seguir por la empresa en sus acciones comerciales. Son un punto clave en la elaboración del plan comercial y muchos autores las definen como el «cerebro del plan» (Rodríguez-Barrio et al., 1990). Para definir la/s estrategia/s que seguirá la empresa es indispensable conocer el escenario actual relativo a la propia empresa, el mercado, la competencia y los consumidores.

La volatilidad y complejidad del entorno económico en el que operan actualmente las empresas obliga a una continua renovación y a la búsqueda de nuevas fuentes de creación de valor. Una consecuencia inmediata de estos cambios continuos es el incremento del grado de competencia entre las empresas, junto a la necesidad de incrementar la eficiencia y de adoptar orientaciones estratégicas en las decisiones (Rodríguez et al., 2004). Destacando, en este capítulo, el interés por orientar a las empresas vitivinícolas hacia el marketing o el mercado, para mejorar y mantener buenos resultados empresariales y alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Zhou et al., 2005; Spillan y Parnell, 2006, Baker y Sinkula, 2009). Dicha orientación al mercado o al marketing combina una perspectiva comportamental (Kohli y Jaworski's (1990) junto a un enfoque cultural (Narver y Slater, 1990 y Slater y Narver, 1994. Esto es, las empresas vitivinícolas que estén bien orientadas al mercado están muy interesadas por el exterior de sus organizaciones, y por otro lado, actúan para mejorar dicha exposición al exterior. Las actuaciones a realizar para orientarse a los

mercados se centran en conocer a los clientes, en examinar a los competidores y en una alta coordinación entre los departamentos de la empresa en las actuaciones hacia el mercado.

Por lo tanto, la orientación al marketing conlleva un cambio organizacional, ya que el marketing es un proceso empresarial, donde los recursos de la empresa están dirigidos hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes (Spawton, 1991). Y, para conocer a los clientes hay que estudiar el mercado, desarrollar estrategias de marketing de crecimiento y ventajas competitivas, planificar el marketing, comunicarse, coordinarse, gestionar marcas, posicionarse en el mercado, etc. Esto es, se deben definir un conjunto de herramientas y medios que permitan vender el vino de manera rentable y duradera a los grupos de clientes elegidos, definiendo un posicionamiento de los vinos adecuado (Rouzet y Seguin, 2005). Dando lugar a tratar de responder a interrogantes sobre los clientes como qué vino beben, quién bebe vino, cuánto, con qué frecuencia, qué le influye, qué espera del vino, qué riesgos percibe, cuál es su sensibilidad al precio, cuáles son sus actitudes hacia el envase, la presentación, la marca, quienes son los competidores, la cuota de mercado, la efectividad de las políticas de comunicación, los precios más adecuados por canales de distribución, los movimientos en los canales de distribución, etc. (Egan and Bell, 2002 y Rouzet y Seguin, 2005).

Todo ello, teniendo en cuenta la presión actual existente sobre los mercados, cada vez más internacionalizados, donde la renovación e innovación son activos fundamentales para la supervivencia. También será relevante crecer en actuaciones de colaboración entre empresas, que ya ha sido habitual en el sector, mediante la generación de marcas colectivas, por ejemplo. Por otro lado, se deberán aprovechar las oportunidades de crecimiento que están generando las nuevas tecnologías de comunicación (Wine 2.0 y 3.0, Tach, 2009).

En el mercado vitivinícola no existen los clientes como un grupo homogéneo, ya que están formados por grupos o segmentos que presentan distintas expectativas ante el vino, diferentes maneras de comprar o de consumir. Por lo que es obligado, como se ha indicado con anterioridad, entender mejor las necesidades y hábitos de compra de los clientes. Debiendo iniciarse el proceso de marketing clasificando la demanda por categorías de clientes, según la información que se tenga disponible y dirigiéndose a aquellos segmentos que sean consecuentes con la estrategia de marketing que haya elegido la empresa. No es fácil, ni quizás exista, una única segmentación del mercado idónea, pero sí ayuda el conocimiento previo del mercado. Estudios realizados en distintos países y con diferentes tipos de vino llegan a cierto consenso en qué los segmentos en el mercado del vino presentan diferencias tanto por características sociodemográficas como por características psicográficas del cliente. En relación a las características sociodemográficas han sido más destacadas la edad, el sexo y la renta (Felzensztein et al., 2004, Barber et al., 2007, Marzo y Pedraja, 2012).

Pero los trabajos recientes insisten en que no se deben considerar solo las diferencias en dicho perfil socioeconómico, si no también incluir en la definición de los grupos de clientes aspectos de comportamiento en el vino tan relevantes como el grado de implicación con el producto y los estilos de vida del cliente (Johnson y Bruwer, 2003, Hollebeek et al., 2007, Barber et al., 2007). El concepto de implicación con el vino es muy amplio, ya que recoge junto a información relativa a frecuencia y cantidad de consumo, otros datos muy valiosos sobre actitudes hacia el vino o grado de conocimiento del mercado. Incluso se puede llegar a diferenciar entre grado de implicación con el vino y con la compra de vino (Hollebeek et al., 2007).

3.11.1 El producto en el marketing del vino

Siguiendo a Rouzet y Seguin (2005) el cliente cuando compra un vino está demandando sobre todo una satisfacción que responde a una necesidad y a una motivación. Creciendo, en la actualidad, la complejidad en la puesta en el mercado de cada uno de los múltiples vinos existentes. Entendiendo que el vino como 'producto' en marketing está formado tanto por sus características técnicas como por sus servicios asociados. En esta línea siguiendo a Egan y Bell (2002) y Cohen (2009) el vino es mucho más que una botella, es una marca, es una etiqueta, es un envase, es una zona geográfica, es una variedad, es una graduación, es un sabor, son unas características organolépticas, es un control de calidad, es una singularidad, es una forma de producción, es una añada, son los premios conseguidos, etc.

Por su parte, Orth y Krske (2002) agrupan las señales o atributos anteriores en tres niveles:

- a) núcleo del vino (características analíticas y sensoriales)**
- b) presentación (todo lo relativo a posibilidades de envases)**
- c) etiquetado (dónde incluyen toda la información recogida en la botella).**

Todos estos atributos, independientemente de cómo se organicen, son identificados por los clientes como señales de calidad, por lo que deben estar acordes con los niveles previstos para los distintos vinos de la empresa. Esta calidad está asociada a una valoración con componentes subjetivos, y se pone en relación a otros vinos competidores. Por ello, deben ser cuidadosamente elegidos los niveles de cada uno de estos componentes del producto-vino en el marketing, ya que la calidad objetiva y subjetiva del vino, pueden ser herramientas de comunicación y son una de las principales

formas de diferenciarse en los mercados. Mención especial entre dichos atributos del vino merecen las marcas. Siendo elementos de distinción y reconocimiento para los clientes objetivo, debe ser considerada una decisión estratégica. Además, la ampliación actual y futura de los mercados hacia entornos más alejados hace que se deba definir despacio la estrategia de estas señales. Tampoco se debe olvidar que las marcas pueden tener en su valoración componentes emocionales y racionales.

Siguiendo a Ortega (2011), las marcas privadas tienen un componente más emocional y las marcas colectivas más racional. Siendo difícil, costoso y largo conseguir buenas posiciones en los mercados para los distintos tipos de marcas. Además, el resto del marketing-mix debe ser diseñado de forma coherente con la definición que la empresa haya hecho de sus distintos vinos como producto, dependiendo a su vez de los clientes objetivos y de la posición que haya decidido alcanzar en ellos.

En cuanto a la dimensión afectiva y territorial del vino, han aparecido iniciativas, con amplias expectativas de futuro y que tienen una dimensión estratégica las cuales combinan la historia de las bodegas con otros servicios como el turismo, o la utilización de las nuevas tecnologías de comunicación para fidelizar y capturar nuevos clientes, o para reforzar la posición o diferenciación del producto. (Hall et al., 1997; Mitchell y Hall, 2001; Marzo y Pedraja, 2010 y 2012).

Estas iniciativas relacionadas con el enoturismo y el marketing territorial, pueden asegurar las utilidades de las explotaciones en los próximos años, para ello creemos que en su diseño deben incluir a todos los elementos del marketing-mix para garantizar su viabilidad económica y temporal. Esto es, diseñar productos completos que incluyan el vino como producto principal, alrededor del cual se sumen las visitas a las bodegas históricas, instalaciones modernas y viñedos con los servicios necesarios para satisfacer al máximo posible la demanda de los clientes aficionados al enoturismo y la captación de nuevos consumidores a través de la difusión de los productos de la bodega.

Capítulo IV

Explorando características y oportunidades de las empresas vitivinícolas de rápido crecimiento en Chile

4.1. Introducción

Antes de analizar un modelo econométrico para ver cómo ciertos factores podrían afectar la probabilidad de que una empresa vitivinícola crezca rápido/lento, o tenga mayor/menor utilidad, es relevante considerar en términos casuísticos las características de las empresas en cuanto a un marco de análisis o variables de interés conocidas y estudiadas. De ahí la importancia de considerar el marco teórico planteado por Barringer et al 2005 y ver cómo se comportan algunas empresas ante estas variables.

De lo resultados, de los cuales se muestran que son distintos los comportamientos de las empresas de los grupos rápido y lento, por lo que fue necesario profundizar el análisis, con modelos econométricos, por ejemplo, tal como desarrollaré en los capítulos V y VI de esta tesis.

Una de las aproximaciones más comunes a la hora de probar una teoría o de desarrollar una nueva hipótesis respecto a una pregunta específica es el denominado estudio o análisis de caso. Los estudios de caso, originados a partir de la medicina (Chave 1958), han sido usados ampliamente en muchas áreas del conocimiento (Chetty 1996, Barringer and Greening 1998, Maxwell 2008, Yin 2011, Yin 2013), y según algunos autores, se pueden obtener conclusiones generales extrapolables a otros casos que presenten características similares a las observadas en el estudio (Rialp, Rialp et al. 2005, Maxwell 2008). Por lo anterior, este trabajo considera la metodología de estudio de caso como una forma eficaz de analizar los factores que podrían determinar el rápido crecimiento de las empresas vitivinícolas en Chile. Los factores fueron desarrollados en el capítulo II según los estudios realizados por Barringer et 2005, además han sido de amplio análisis en otros estudios, tales como: Antecedentes y Resultados de Emprendimientos

Dinámicos en Chile (Cancino, Coronado & Farías, 2012). International New Ventures: Tres Casos Chilenos Exitosos (Cancino, La Paz, 2010).

Los factores desarrollados en el capítulo II están separados en 3 áreas:

- **Información respecto al fundador**
- **Información respecto a la empresa**
- **Prácticas de negocio**

El plan estratégico de desarrollo de la industria al año 2020 (Felzensztein 2014), va de la mano con el desarrollo de los nuevos actores de la industria, para lo que es importante conocer cuáles son las mejores prácticas de negocios a seguir.

El presente análisis se enfoca en 6 empresas vitivinícolas familiares, fundadas en Chile entre los años 1990 y 2006, dividiéndose en dos grupos con 3 empresas que muestran un rápido crecimiento desde su origen, también posibles de llamar empresas gacelas, y 3 empresas que no muestran un crecimiento acelerado. Los criterios de selección de esta muestra corresponden a empresas cuyos esfuerzos por lograr el crecimiento se enfocan principalmente en el mercado internacional, ante la reducida demanda del producto en el mercado interno, en comparación con los volúmenes de producción vitivinícola en el país). En todos los casos estudiados las exportaciones de la empresa se estiman sobre un 75% de su total de ventas, lo que los hace casos interesantes de análisis. Así mismo, todos los emprendimientos poseen marcas de categoría premium dentro de su cartera de productos, y se pueden considerar empresas familiares, ya que uno o más miembros del grupo familiar participan del negocio ya sea en posiciones administrativas o en su directorio, haciendo a los distintos casos comparables entre sí. De acuerdo con Ávila (2006), lo primero en establecer fue la definición de la variable de estudio, para lo que se usó el criterio de

Fischer y Reuber (2003), los que clasifican como emprendimientos dinámicos, o de rápido crecimiento, a aquellas empresas que muestran una tasa de crecimiento en ventas igual o sobre el 20% anual, es importante recalcar que en nuestro estudio el inicio de las ventas no ocurre sino hasta 3 a 5 años después del inicio de la operación, producto de los diversos procesos y etapas que involucra la industria vitivinícola. El hecho que las ventas no ocurren sino hasta 3 a 5 años después del inicio de la operación se debe a que en el mundo vitivinícola debe verse desde la primera cosecha y no desde la fundación de la empresa como sucede en otros sectores industriales.

Como primera fuente de datos se recurrió al registro de los portales de negocio del grupo El Mercurio, a través de sus sitios web www.mercantil.com, www.amarillas.com y www.guioteca.com. La función de dichos portales es ofrecer productos y servicios que buscan rentabilizar la inversión de sus clientes, permitiéndoles conectarlos con sus usuarios a través de todos los soportes, mientras que los usuarios tienen accesible la información de las empresas participantes las 24 horas del día en formato web y a través del contacto telefónico con ejecutivos. Dentro de estos portales de negocios, el sitio mercantil.com da acceso a la base de datos de compañías más grande de Chile, sobre 110.000 empresas de diversos rubros, informando detalles de cada una de ellas, dentro de los que se incluyen RUT de la empresa, formas de contacto, número de trabajadores, contactos, marcas registradas, sucursales, información de giros o actividades inscritas en el servicio de impuestos internos, datos de importaciones y exportaciones anuales, detalles de importaciones y exportaciones por países, certificaciones y participación en organizaciones de empresas.

Haciendo uso de la base de datos disponible en mercantil.com, se identificaron 110 empresas del rubro vitivinícola, de las cuales 9 fueron descartadas por no enfocarse a la producción vinícola, sino a faenas

asociadas a la industria (fábricas de logos, distribuidores y proveedores); 31 no fueron consideradas por no contar con información respecto a sus ventas o exportaciones anuales (imposibilitando su clasificación según crecimiento); 45 empresas correspondían a negocios de larga data en la industria, de los que no se disponen datos respecto a sus ventas durante los primeros años, o a sucursales de los mismos; y finalmente, 17 fueron caracterizadas como empresas de rápido crecimiento y 8 de lento o irregular crecimiento, siguiendo la definición citada con anterioridad. De estos 25 casos, se accedió a información detallada respecto a 3 emprendimientos de cada grupo, validando la información obtenida a través de la base de datos con entrevistas semi-estructuradas a un grupo de expertos conformado por los propios emprendedores de cada negocio, directores de asociaciones vitivinícolas e investigadores del área, lo cual asegura la validez interna de la información utilizada durante la investigación.

Por último, se recopiló toda la información relevante disponible en forma pública (folletos, documentos, convenios, sitios web corporativos, etc.), así como documentos privados de cada compañía que podrían aportar al desarrollo de la investigación, procurando el correcto uso y almacenamiento para proteger la reserva de las entidades comprometidas.

Los tres casos considerados como emprendimientos de rápido crecimiento corresponden a una viña cuya producción está ubicada en los valles del Cachapoal (Viña Cachapoal), una radicada en el valle del Maipo (Viña Maipo A) y una que produce basándose en plantaciones tanto en el valle de Cachapoal como en Casablanca (Viña Mixta A). Por otra parte, las empresas cuyo crecimiento anual estaba por debajo del 20% (Fischer and Reuber 2003), se ubican en el valle de Colchagua (Viña Colchagua) y del Maipo (Viña Maipo B), además de una viña cuya producción se obtiene a partir de viñedos de los valles del Maipo y Maule (Viña Mixta B), usándose estos nombres ficticios basados en su localización geográfica como una forma de proteger la confidencialidad de los datos de los emprendimientos analizados.

Siguiendo con las recomendaciones establecidas para el uso de la metodología de estudio de casos (Eisenhardt 1989, Yin 2013), los investigadores del presente trabajo creen que una muestra de 6 empresas tiene la robustez y variabilidad suficiente para generar conclusiones viables respecto al análisis y discusión de los resultados, más aún cuando la convención es que un estudio de casos en cualquier rubro exponga entre 4 y 10 muestras (Yin 2013).

En resumen, la metodología considerada para el desarrollo de la investigación permite analizar de forma eficaz los datos que la sustentan y corroborarlos desde distintas fuentes, lo que refuerza la validez interna del estudio así como sus resultados (Cancino and La Paz 2010).

4.2. Datos de las seis empresas bajo análisis

A continuación, se dará un detalle con respecto a cada una de las empresas que forman parte de este estudio, partiendo de sus orígenes y de las características de sus faenas productivas.

4.2.1. Viña Cachapoal

Creada oficialmente en el 2006, luego de una cuidadosa búsqueda de terrenos tanto en Chile como en Argentina, antes de invertir cerca de 28 millones de dólares en establecerse en el valle del Cachapoal, donde la empresa cuenta con 388 hectáreas plantadas (de 4325 hectáreas de terreno en total) con variedades de Cabernet Sauvignon, Carménère, Syrah, Cabernet Franc y Merlot. Con gran enfoque en la ciencia y tecnología en sus procesos, logran tener una densidad de alrededor de 8.000 plantas por hectárea, que sustenta un crecimiento de la empresa en exportaciones de un 100% entre su primer y segundo año de ventas, y cerca de un 370% entre el segundo y el tercero, lo que es fiel reflejo de su rápido crecimiento, considerando que la mayoría de sus ventas es a mercados internacionales,

donde destacan sus exportaciones a Brasil, España, Corea del Sur, Uruguay y Estados Unidos.

4.2.2. Viña Maipo A

Formada en el año 2004, su inversión inicial se estima en alrededor de 7 millones de dólares. Cuenta con una superficie plantada de 256 hectáreas (de un total de 560) en el valle del Maipo, con cepas de Cabernet Sauvignon, Merlot, Cot, Carménère, Syrah y Petit Verdot, las que le permiten a la fecha (2014) obtener retornos anuales por concepto de exportaciones por cerca de 3.5 millones de dólares. Se autodefinen como una empresa familiar abocada principalmente a la producción de vino tinto, de forma sustentable y en estrecho contacto con el medio que los rodea. Además de certificaciones de normas internacionales de estandarización, cuenta con certificación de buenas prácticas ambientales y de trato justo para con los trabajadores. Las exportaciones representan un 76,7% de sus ventas, con Canadá, Brasil, Reino Unido, China y Suecia como principales mercados y un crecimiento de un 394% del primer al segundo año, 172% del segundo al tercero, 188% del tercero al cuarto y 126% del cuarto al quinto año.

4.2.3. Viña Mixta A

Fundada en el año 2000, a diferencia de las vinícolas descritas en forma previa, esta viña se caracteriza por usar frutos obtenidos en el valle de Cachapoal, Leyda y Colchagua con cerca de 300 hectáreas plantadas para su producción, la cual se encuentra establecida en el primero de estos, desde donde exporta variedades y mezclas de Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Merlot, Pinot Noir, Syrah, Viognier, Riesling, Chardonnay, Carménère y Sauvignon Blanc. El crecimiento de sus exportaciones fue de un 688% del primer al segundo año, 154% del segundo al tercero, 157% del tercero al cuarto y de 171% del cuarto al quinto año, lo que se tradujo en

un máximo de casi 8 millones de dólares en el año 2010. Esta empresa exporta en la actualidad a casi 50 países, aunque un 65% de sus exportaciones se concentran entre Estados Unidos, Canadá, Japón, China y Reino Unido.

4.2.4. Viña Maipo B

Fundada en 2001, esta viña cosecha en sus 150 hectáreas las variedades Cabernet Sauvignon, Merlot, Tintorero y Syrah, las que comercializa en formato de vino fino y granel. La empresa opera como un negocio familiar cuya propuesta de valor radica en la producción de vinos en forma orgánica, para lo que cuenta con certificaciones nacionales e internacionales. El nivel de crecimiento tanto de sus exportaciones como ventas en general no varía mucho durante sus tres primeros años, reflejando un decrecimiento del 20% en sus exportaciones del primer al segundo año y un incremento del 16% del segundo al tercer año, siendo sus mercados principales en el extranjero Brasil, China y Estados Unidos.

4.2.5. Viña Mixta B

Creada en 1990, esta viña centra sus operaciones en el valle del Maule, sin embargo, también cuenta con plantaciones en el valle del Maipo, totalizando alrededor de 200 hectáreas plantadas. Su fundador es un hombre con vasta experiencia internacional en el mundo vitivinícola, la cual ha logrado traspasar a sus hijos que participan actualmente de la empresa. Sus exportaciones no han denotado un crecimiento en casi 10 años (de 2000 a 2010), despegando recién en 2010 (1 millón de dólares, versus entre 600 y 800 mil dólares durante toda la década anterior), para actualmente, año 2014, alcanzar los 1,8 millones de dólares, aun cuando el mercado internacional es su fuerte, con exportaciones a China, Japón, Brasil, Estados Unidos y Ecuador.

4.2.6. Viña Colchagua

Formada en 1997 con un capital cercano a los 4 millones de dólares, la viña posee cerca de 140 hectáreas plantadas en el valle de Colchagua, donde destacan las cepas de Cabernet Franc, Carménère, Syrah, Petit Verdot y Cabernet Sauvignon, las que le dan identidad a la producción de la empresa. Posee certificación de sustentabilidad sobre la base de sus buenas prácticas energéticas. Sus exportaciones cubren cerca de un 90% de sus ventas, sin embargo, en sus primeros años no presentó un crecimiento que se pudiera catalogar como acelerado. Sus exportaciones se concentran en Estados Unidos como principal mercado (30%), mientras que el resto se reparte entre China, Canadá, Brasil, Inglaterra, Holanda y, en menor grado, a otros países.

4.3. Resultados del Estudio de Caso

Una vez conocidos los orígenes y características principales de cada empresa, se profundizará con respecto a cómo dichos emprendimientos se comportan en relación con los diversos parámetros que describen a las empresas de rápido crecimiento, según se ha descrito en forma previa en la literatura (ver Tabla 1). En este sentido, la Tabla 4 resume el desempeño de las exportaciones para cada empresa bajo estudio, así como otros aspectos relevantes para la investigación. De acuerdo con estos resultados es evidente que el comportamiento de las exportaciones, que representan porcentajes iguales o mayores al 75% de las ventas totales para todas las empresas estudiadas, actúa como un indicador de la velocidad de crecimiento de los emprendimientos en la industria vinícola chilena, donde la demanda interna es muy baja en comparación a la producción (Castaldi, Cholette et al. 2006)

Tabla 4. Características y desempeño de las empresas bajo estudio

	Empresas familiares de Rápido Crecimiento			Empresas familiares de Moderado Crecimiento		
	Viña Cachapoal	Viña Mixta A	Viña Maipo A	Viña Maipo B	Viña Mixta B	Viña Colchagua
Año de fundación	2006	2000	2004	2001	1990	1997
Exportaciones 1er año (USD)	82.656	43.120	168.660	183.330	601.876	280.550
Exportaciones 2do año (USD)	160.152	296.076	662.710	150.000	621.649	310.115
Exportaciones 3er año (USD)	588.214	456.556	1.138.359	175.000	546.125	315.230
Exportaciones 4to año (USD)	210.930	718.489	2.139.459		631.195	272.907
Exportaciones 5to año (USD)		1.226.710	2.696.712		650.494	
Número de trabajadores	>300	>500	>300	>50	>50	>50
Hectáreas plantadas	388	1.100	256	150	200	140
Inversión inicial (millones USD)	28		7	2	2	4

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar de la Tabla 4, las tres empresas consideradas de rápido crecimiento (Cachapoal, Mixta A y Maipo A) presentan crecimientos anuales en sus exportaciones por sobre el 20%, lo que de acuerdo con la definición reportada por Fischer y Reuber (2003) las catalogaría como empresas de rápido crecimiento, mientras que las empresas Maipo B, Mixta B y Colchagua no muestran una variación significativa en sus exportaciones anuales, lo que las clasificaría como empresas de crecimiento moderado según la misma definición. En todos los casos estudiados se observan ventas por sobre los 100.000 dólares al segundo año, lo cual es considerado

el límite para la calificación pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en Chile (Cancino, Coronado et al. 2012).

Por otra parte, el nivel de empleo que proporciona cada uno de los seis emprendimientos estudiados supera los 20 trabajadores contratados durante el plazo de los 5 primeros años, lo que Autio (2007) describe como un factor clave para catalogar los emprendimientos dinámicos. Ante esto, se pone en evidencia que el criterio de número de trabajadores no sería aplicable para empresas del rubro vitivinícola donde la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de las operaciones y la extensión de las mismas, tanto en tiempo como en superficie de las plantaciones, son evidencias claras de la necesidad de un número mayor de trabajadores con respecto a emprendimientos de otros rubros.

De acuerdo con nuestras observaciones un límite a considerar en este aspecto sería la barrera de los 100 trabajadores, la cual marca una diferencia en el crecimiento observado entre los seis casos analizados. Además de los trabajadores que forman parte directa de las empresas, es importante considerar que cada una de éstas juega un papel importante en la economía del sector en el cual están ubicadas, desarrollando actividades con proveedores, servicios externos y mano de obra temporal que no estaría considerada como parte de la muestra.

Al momento de hacer un análisis de las características del fundador o fundadores de las empresas en estudio (Tabla 5), llama la atención que el acceso a educación superior sea común a los fundadores de todas las empresas en la muestra, no teniendo influencia en la tasa de crecimiento que estas experimentan. Nuevamente, este parámetro que puede ser considerado muy importante para otras industrias tiene una particularidad en la industria vitivinícola, ya que el acceso a fuentes de financiamiento (necesarias para iniciar el negocio) es difícil de lograr por individuos sin estudios superiores, los que en la estructura social chilena tienden a agruparse en las clases media y baja. Llama la atención que la gran mayoría

(5 de 6) de los mismos fundadores no cuenten con experiencia previa en el mismo rubro, lo cual de antemano se esperaba como un factor clave en el éxito de estos emprendimientos, sobre la base de las publicaciones en torno al tema. Además, el único fundador con experiencia previa en la industria vitivinícola es el que da origen a la Viña Mixta B, la cual experimenta un crecimiento moderado, lo que se contradice con los reportes previos.

Sin embargo, los cinco casos restantes evidenciaron una experiencia previa en la creación de negocios, lo cual también es un indicador de la capacidad económica necesaria para emprender en el rubro vitivinícola.

Con respecto a la dimensión de dichos emprendimientos previos, es interesante notar que los fundadores de las tres viñas descritas como de rápido crecimiento han liderado otros negocios catalogados como grandes, un antecedente que podría significar una ventaja a la hora de emprender en el rubro vitivinícola, debido a la capacidad de estos para liderar proyectos de gran envergadura. Ante esto, es curioso que la viña Colchagua refleje un crecimiento moderado, a pesar de que su fundador posea experiencia al mando de un emprendimiento de grandes dimensiones, lo cual puede ser causado por un nivel de dedicación menor para con la viña, frente a otros proyectos en los cuales el fundador está embarcado, un punto que debería ser abordado en futuras investigaciones.

Tabla 5. Características del o de los fundadores de cada empresa

	Empresas de Rápido Crecimiento			Empresas de Moderado Crecimiento		
	Viña Cachapoal	Viña Mixta A	Viña Maipo A	Viña Maipo B	Viña Mixta B	Viña Colchagua
Experiencia relevante a la industria	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Experiencia previa en creación de negocios	SI	SI	SI	SI	NO	SI
Dimensión de los negocios previos	Grande	Grande	Grande	Pequeño	N/A	Grande
Redes sociales y profesionales en la industria	NO	NO	SI	SI	SI	SI
Nivel de educación	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior
Formada por un equipo en vez de una única persona	No	SI	SI	SI	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

Otro resultado inesperado se refleja al momento de evaluar la pre-existencia de redes sociales y profesionales relativas a la industria por parte del fundador. En nuestro estudio dos de tres empresas de rápido crecimiento (Viñas Cachapoal y Mixta A) no presentaron acceso a redes por parte del fundador en forma previa a la formación del emprendimiento, mientras que todas las empresas de lento crecimiento si lo hicieron, lo cual se contradice con los reportes previos en los que el acceso a redes en forma previa es considerado una causa que justifica el rápido crecimiento de una empresa.

Finalmente, un resultado a esperar de acuerdo con la bibliografía era que la participación de un equipo en vez de un único fundador era positiva para la empresa, por cuanto una amplitud de puntos de vista permitiría tomar mejores decisiones. De acuerdo con nuestros resultados, éste puede

considerarse un factor determinante para diferenciar ambos grupos basándose en las características del fundador, debido a que dos de las empresas de rápido crecimiento (Mixta A y Maipo A) son formadas por un equipo, mientras que dos de las de crecimiento moderado (Mixta B y Colchagua) no lo son. Las excepciones a la regla resultaron ser las viñas Cachapoal y Maipo B, cuyos antecedentes reflejan la presencia de un único formador para la de rápido crecimiento (Cachapoal) y un equipo para la de crecimiento moderado (Maipo B).

Al analizar las características organizacionales de los casos estudiados (tabla 6) es posible evidenciar que todas las empresas cuentan con certificaciones de calidad, forman parte de asociaciones inter-organizacionales y entran en la categoría de negocios familiares. En este sentido, los dos primeros parámetros pueden ser considerados como requerimientos claves al interior de la industria, ya que las certificaciones de calidad son necesarias por un lado para entrar de mejor forma en mercados internacionales, y por otro la participación en organizaciones que reúnen a los distintos productores del país también juega un rol clave en el proceso de exportación mediante la organización de exposiciones vinícolas, exploración de nuevos mercados y establecimiento de redes que de otra forma deberían ser abordados de forma particular por cada emprendimiento. Por otra parte, es casi una tradición en la industria vitivinícola que las distintas empresas operen al alero de grupos familiares, lo cual es refrendado nuevamente por los resultados de esta investigación.

Tabla 6. Características de las empresas en cuanto a su organización

	Empresas de Rápido Crecimiento			Empresas de Moderado Crecimiento		
	Viña Cachapoal	Viña Mixta A	Viña Maipo A	Viña Maipo B	Viña Mixta B	Viña Colchagua
Compromiso a crecer	SI	SI	SI	NO	NO	SI
Participación en asociaciones	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Asociación con entidades públicas	NO	NO	SI	SI	SI	NO
Tiene certificaciones de calidad	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Planificación (estrategia y gestión para el crecimiento)	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Participación familiar	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Contrario a lo que ocurre con las asociaciones privadas entre viñas, la asociación con entidades públicas no parece ser determinante en el crecimiento de estas empresas, ya que sólo la viña Maipo A presentó un crecimiento acelerado en conjunto con dicha asociación. Por otra parte, tanto viña Maipo B como la viña Mixta B, ambas de crecimiento moderado reportaron una asociación con entidades públicas lo que no influyó en un alza en las ventas durante los primeros años.

Considerando que el motivo de esta investigación es detectar las características que determinan el rápido crecimiento de una empresa vitivinícola chilena, era de esperar que, primero, la existencia de una planificación estratégica enfocada al crecimiento, y segundo, el compromiso para crecer como parte de la misión y visión de los emprendimientos, fueran

los factores determinantes del análisis. Efectivamente ambas características de las organizaciones resultaron ser elementos diferenciadores entre ambos grupos de empresas: de rápido crecimiento y de moderado crecimiento, lo que corrobora que la buena planificación garantiza el crecimiento de toda empresa, independientemente de su tamaño.

Por una parte, todas las empresas de rápido crecimiento reportaron una planificación estratégica y el compromiso a crecer como parte de sus características, mientras que, por otra, dos de las tres empresas con crecimiento moderado no consideraban estas conductas como procesos de su administración. Cabe destacar que viña Colchagua reportó, tanto una planificación como un compromiso con el crecimiento, lo cual implica que existen otros factores, como por ejemplo una mala implementación de dicha planificación o problemas de comunicación internos respecto al compromiso de la empresa, que determinan que dicha empresa no sostenga el crecimiento que se pretende.

Finalmente, al analizar las prácticas de negocio de los casos estudiados (Tabla 7) podemos observar que todas las viñas cuentan con múltiples canales de distribución tanto a nivel nacional como internacional, lo cual nuevamente es justificado por una mayor apertura de mercados al ampliar sus plataformas.

El resto de los parámetros estudiados cumplen con lo esperado según la bibliografía existente. En primer lugar, el precio promedio por botella es mayor en el grupo de empresas de rápido crecimiento (15, 20 y 120 dólares comparados con 15, 15 y 38,3 dólares), lo cual puede reflejar una asociación entre productos de mayor calidad y crecimiento acelerado.

En segundo lugar, sólo las viñas Cachapoal y Mixta A, ambas de rápido crecimiento, declararon el uso de nuevas tecnologías en sus faenas productivas, lo que puede estar asociado a un mejor rendimiento de la producción y mayor calidad del producto.

Al momento de evaluar el componente de innovación al interior de las empresas estudiadas, un parámetro importante es la cantidad de marcas que se han generado en los últimos dos años; en este sentido, entre las tres empresas de rápido crecimiento se han desarrollado dos nuevas marcas, mientras que entre las tres empresas de crecimiento moderado sólo se ha lanzado una. En la misma área, la inversión en innovación de cada empresa con respecto a sus ventas fue superior en las viñas de crecimiento acelerado (dos empresas sobre el 2.5% y una entre 0.3 y 2.5%) comparadas con las de crecimiento moderado (una sobre el 2.5% y dos por debajo del 0.3%). Respecto al número de mercados internacionales que atienden las empresas estudiadas, nuevamente se evidenció una apertura mayor de mercados en las empresas de rápido crecimiento (con 12, 21 y 40 países de destino por empresa), comparada con las de crecimiento moderado (con 6, 10 y 15 países por viña).

Como último parámetro a estudiar, la presencia de oficinas en Santiago, refleja la capacidad de interactuar con distribuidores y proveedores en el lugar donde se concentra la mayoría de las operaciones económicas del país, lo que facilitaría la llegada tanto a mercados internacionales como a otras locaciones al interior del país. En este sentido, nuevamente dos de las empresas de rápido crecimiento presentaron oficinas activas en la capital, en comparación con solo una de las de crecimiento moderado (Colchagua)

Tabla 7. Características de las empresas a estudiar en cuanto a prácticas de negocio

	Empresas de Rápido Crecimiento			Empresas de Moderado Crecimiento		
	Viña Cachapoal	Viña Mixta A	Viña Maipo A	Viña Maipo B	Viña Mixta B	Viña Colchagua
Precio/botella (USD)	120	15	20	15	15	38,3
Uso de nuevas tecnologías	SI	SI	NO	NO	NO	NO
¿Cuántas marcas ha sacado en los últimos 2 años? (Innovación)	1	0	1	0	0	1
Inversión en innovación respecto a ventas	Sobre 2.5%	Sobre 2.5%	0,3 a 2,5	0 a 0.3%	0 a 0.3%	Sobre 2.5%
N° de mercados internacionales	12	40	21	6	15	10
Distribuidores nacionales e internacionales	múltiples	múltiples	múltiples	múltiples	múltiples	múltiples
¿Tiene oficinas en Santiago?	NO	SI	SI	NO	NO	SI

Fuente: Elaboración propia

Una vez más, la empresa de crecimiento moderado que presenta un comportamiento semejante a las de rápido crecimiento se trata de la viña Colchagua, con una marca lanzada en los últimos dos años, una inversión en innovación con respecto a sus ventas por sobre 2,5%, y oficinas en la capital; al igual como ocurriera con respecto a la experiencia en grandes negocios de su fundador (Tabla 1) y la planificación estratégica enfocada en el crecimiento (Tabla 2). En este sentido, la principal diferencia de esta viña con respecto a las compañías de crecimiento acelerado se observa en la Tabla 4, donde presenta una menor cantidad de hectáreas plantadas y trabajadores, los que podrían ser parámetros de mayor peso a la hora de establecer un modelo econométrico que permita separar a las empresas de

rápido crecimiento de sus contrapartes, lo cual debería abordarse en futuras investigaciones.

Los resultados del capítulo permiten construir varias hipótesis, que serán testeadas en los modelos econométricos que se plantearán posteriormente. Así, de los resultados encontrados al analizar el comportamiento de las 3 empresas de rápido crecimiento vs las 3 de lento crecimiento, se desprende que existirían factores determinantes de la cifra de negocios y del beneficio de las empresas vitivinícolas en Chile. Hemos observado que el gasto en certificaciones de empresas vitivinícolas, es considerable y se justificaría para alcanzar una apertura a mercados internacionales exigentes que permitirá aumentar las ventas y mejorar la rentabilidad del negocio, bajo la hipótesis de que un crecimiento de la cifra de ventas de una empresa, supondrá mayor beneficio empresarial.

Capítulo V

Factores explicativos del beneficio en las empresas vitivinícolas chilenas

5.1. Introducción

El debate más importante que se está produciendo en la actualidad en el mercado del vino chileno se centra en como renovar su estrategia de entrada en los mercados internacionales para ganar cuota de mercado y mejorar los beneficios de las empresas exportadoras. Los gestores de las empresas se preguntan: ¿deberíamos apostar más por la venta de calidad o al contrario, afianzar nuestra posición por la venta a granel y en grandes cantidades? Ante este hipotético dilema, se observa que la corriente de opinión más experta es que los productores desean mejorar la imagen del vino chileno en el exterior y para ello trabajan individualmente y en asociaciones buscando soluciones para variar el estigma de la producción masiva de vinos baratos.

Entre las iniciativas tomadas destacan, mejorar la productividad laboral, invertir en actividades de I+D y en conseguir las certificaciones de calidad. En este capítulo estudiaremos cada una de ellas por separado y analizaremos el impacto que las inversiones en dichas iniciativas están teniendo en el beneficio empresarial. Supondremos que si mejora el beneficio en las exportaciones de vino las nuevas prácticas adoptadas estarán alcanzando el objetivo deseado por los propietarios de las explotaciones.

Con datos hasta 2015, se observa que, a pesar de conocer los inconvenientes de esta práctica histórica, continúa la tendencia de vender a bajo precio y en gran cantidad. Hay que reconocer que por el momento es lo más factible para las empresas vinícolas chilenas. En 2015, se observó un incremento en las exportaciones de vinos nacionales. En efecto, según la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa), el aumento en las ventas al exterior de vinos y mostos ha sido de 9,1% en volumen, pero lo destacable es que, el

vino a granel sufrió un aumento de las exportaciones del 5,6% en volumen, aunque con una disminución del 2,5% en el valor del mismo. (Banfi, S. 2017). Es decir, aumentan las ventas pero a costa de una reducción del margen de beneficio. Ahí es donde está el problema, y donde se ven afectados los vinos más baratos, ya que las empresas que apuestan por vender mayores cantidades, actualmente tienen un margen muy bajo de ganancias que será difícil mantener en el futuro.

En esta situación, la preocupación por mejorar los métodos de producción para obtener un producto de mayor valor en el mercado está presente entre los viticultores chilenos y en sus asociaciones. Las iniciativas en gastos de I+D están distinguiendo prácticas de mejora de la producción de vino, reduciendo sustancias químicas en el campo, como es el caso de conseguir carencias de plaguicidas en uva vinífera y determinar el período de resguardo para cada plaguicida estudiado y estimarlo para otros ingredientes activos. Hay empresas que han obtenido soluciones tecnológicas que permiten mejorar la conservación y transporte del vino y así asegurar una calidad homogénea en destino. Supuestamente, estas inversiones se llevan a cabo para reducir costes de almacenaje, lograr incrementos de producción y mejoras de calidad que al final permitan incrementar los beneficios.

Otra práctica seguida por las empresas vitivinícolas es la de realizar las tareas necesarias para cumplir las condiciones que le permitan obtener una certificación de calidad. La certificación pretende promover las bondades de una producción sostenible de uvas y vinos de alta calidad y motivar a los productores de uva y elaboradores de vino para que mejoren su gestión a través del cumplimiento de los requisitos estipulados en el estándar. Su seguimiento supone que los consumidores apreciarán una certificación al adquirir un mejor producto que estarían dispuestos a remunerar con un precio superior en concepto de una mayor calidad. Ese incremento en el

precio debería representar para la empresa un beneficio superior al de las empresas que decidieron no obtener la certificación.

Finalmente, la exportación, es otro de los componentes más influyentes en la consecución de incrementos en la cifra de ventas de los vinos chilenos. Chile sigue siendo el primer exportador de vinos del nuevo mundo y cuarto exportador mundial de vinos, superado sólo por países europeos de extensa trayectoria en materia vitivinícola, como Francia, España e Italia. Hay empresas que no exportan o lo hacen en una baja cantidad, la exportación exige mayor calidad para vender a mayor precio y mejorar los beneficios.

En este capítulo nos interesa analizar la evolución de los beneficios porque esta es la medida fundamental de creación de riqueza que permite remunerar la autofinanciación de la empresa, así como a los aportantes de capital, en definitiva, asegura la permanencia de la empresa y en el mercado internacional del vino, sumamente competitivo, mucho más. Por tanto, se probarán los efectos de las estrategias adoptadas por las empresas del vino chilenas en materia de precio, productividad, investigación y certificación de calidad para mejorar su cifra de beneficios, es decir cuáles de estas variables influyen más en la cifra final de resultado del ejercicio en las empresas exportadoras de vino chilenas. Estas son las siguientes:

- Precio medio de la caja
- Productividad laboral
- Inversión en I+D (sí/no) y Gastos en inversión I+D
- Certificación (sí/no) y Gastos en certificación
- Exportación (sí/no), más una variable para cada continente: exporta a Europa, a América a Asia a Oceanía y a África.

Al final el estudio que proponemos puede dar resultados positivos o negativos para las empresas analizadas. Si en nuestros resultados obtenemos que las inversiones para perfeccionar la calidad de los productos permiten elaborar vinos de clase Premium con una mejora en el precio de

venta y con un incremento en los beneficios, estaremos dando la pauta a seguir a las empresas, recomendando a las empresas analizadas la elaboración de vinos de calidad alta. Por el contrario, si los efectos de estas variables no tienen un impacto en el beneficio, indicará que los esfuerzos e inversiones realizadas dirigidas a este cambio de estrategia no son reconocidas entre los clientes del mercado internacional.

5.2. Datos y metodología

Los datos se han obtenido de las empresas agrupadas en la Asociación Gremial de Vinos de Chile (winesofchile.org), asociación sin fines de lucro y de carácter privado que representa a los productores vitivinícolas de Chile. Se realizaron encuestas mediante entrevistas directas a directivos de amplio conocimiento de la empresa.

La encuesta fue planteada para obtener datos sobre las ventas y volumen de exportaciones, acreditación de la bodega, gastos en I+D, así como las características organizativas generales, se explicó el propósito del estudio y la confidencialidad de las respuestas.

Preguntas directas de la encuesta enviada a los productores de la Asociación Gremial de Vinos

- 1.- ¿Cuál es la cantidad total de empleados que trabajan en la Viña?.
- 2.- ¿Cuál es el rango monetario anual que destinan a Investigación y Desarrollo? y porcentaje de ingresos que destinan a I+D.
- 3.- Utilidades procedentes de sus exportaciones anuales para el periodo 2011 - 2015.
- 4.-¿Cuál es el rango monetario anual que destinan a Marketing? y porcentaje aproximado de sus ingresos que destinan a marketing.
- 5.-Total de activos anuales (corrientes y no corrientes) para el periodo 2011 - 2015.

De un total de 420 empresas vitivinícolas que exportan sus productos, según la información obtenida de Prochile (<https://www.prochile.gob.cl/?s=Vino>), y que fueron encuestadas, se obtuvo una muestra de 97 empresas para las cuales se disponía de todos los datos requeridos a lo largo del período considerado y además respondieron la encuesta. Período de estudio, años de 2011 a 2015. Para segmentar las empresas por tamaño se sigue la clasificación de empresas utilizada por la agencia CORFO, del Gobierno de Chile, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Las empresas se clasifican por cantidad de trabajadores y ventas anuales.

- Las empresas grandes emplean a más de 200 trabajadores. Sus ventas han de superar los US\$4.500.000
- Las pequeñas y medianas empresas, emplean entre 5 y 199 trabajadores. Su cifra de ventas está comprendida entre US\$1.100.000 y US\$4.500.000
- Las microempresas emplean hasta 4 trabajadores. Su cifra de ventas está comprendida entre US\$105.000 y US\$1.100.000

La tabla contiene los resultados obtenidos de número de empresas de la muestra y de la población del conjunto de bodegas exportadoras de vino tras realizar la clasificación por tamaño.

Tabla 8. Representatividad de la muestra por tamaño

Tamaño	Muestra		Población	
	N	%	N	%
Empresas grandes	12	12,3	46	10,95
Empresas pequeñas y medianas	23	23,7	118	28,09
Microempresas	62	64	256	60,96
TOTAL	97	100	420	100

Fuente: Elaboración propia

Las variables predictoras son, el precio medio de la caja, la productividad laboral, la inversión en I+D (sí/no; 40% sí) y los gastos en I+D. Además, la certificación (sí/no; 49% sí) y los gastos en certificación. También tendremos en cuenta el carácter exportador de la empresa; exportación (sí/no; 82% sí), más una variable para cada continente: 77% exporta a Europa, 78% a América, 77% a Asia, 26% a Oceanía y 19% a África. Estas variables no surgen de una relación más amplia a la que se le ha aplicado un criterio de selección, sino que se trata de comprobar la importancia para los resultados contables que tienen en las empresas del vino la utilización de la investigación y la acreditación como elementos impulsores del beneficio

Puesto que la variable a predecir son los beneficios y esta es cuantitativa, lo más recomendable es la construcción de modelos de Regresión Lineal (RL) que admiten tanto predictores cuantitativos como predictores dicotómicos.

Se comprobó que las variables cuantitativas no se distribuían normalmente (desvíos altamente significativos, $p < .001$) según el Test de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov. La condición de normalidad es recomendable para el empleo de los modelos de los RL. Se procedió a realizar transformaciones matemáticas (logarítmicas, exponenciales, inversas) de los valores de todas las variables cuantitativas tratando de encontrar variables que se acomoden al modelo normal estadístico. Pero no se logró de forma satisfactoria. Por tanto, debemos de mantener para el análisis los valores brutos dado que las transformaciones matemáticas no aportan nada.

Esta falta de normalidad podría recomendar descartar el uso de los modelos predictivos de regresión lineal. Pero no es la condición fundamental. Más importante es que la relación univariante de cada factor con la variable a predecir sea una relación que pueda ser compatible con la linealidad. Los gráficos de dispersión no parecen detectar relaciones de tipo curvilínea, parabólica, etc.; por lo que de haber relación, sería plausible que sea de tipo lineal.

Para explicar su introducción en el modelo de regresión y ayudar a interpretar los resultados, a continuación, haremos un análisis de cada una de las variables predictoras mencionadas.

5.3. Inversión en I+D

En la industria vitivinícola, sobresalen tres pilares en cuanto a la innovación cuya inversión tiene un reflejo en la reducción de costes, mejora de calidad e incremento de beneficios, estos son: el cultivo de uva, producción de vino y análisis sensorial y marketing (Farinelli, 2013). Para las empresas del sector, es esencial investigar sobre la fisiología y la genética de la vid para explicar la calidad de la uva y los rendimientos de los viñedos. Por su lado, el papel de los profesionales de la química en la bodega ha disminuido progresivamente, enfocándose ahora en entender cómo las prensas pueden producir un jugo más claro, cómo los flujos gravitacionales pueden preservar mejor la integridad de los líquidos y cómo las tecnologías de filtración pueden mejorar la estructura del vino. Por último, el conocimiento de la psicofisiología sensorial humana se ha vuelto esencial para interpretar la calidad del vino, mientras que la posibilidad de probar las cualidades organolépticas del vino con dispositivos electrónicos ha posibilitado un tipo de evaluación de la calidad totalmente nueva y basada en la ciencia (Jackson, 2008)

La investigación y desarrollo en vitivinicultura en Chile se concentra en universidades e institutos de investigación que trabajan de forma independiente o bien en proyectos en asociación con empresas del sector productivo. También realizan investigación en esta área las empresas vitivinícolas que con sus propios equipos técnicos desarrollan investigación en apoyo a sus líneas de negocio con recursos propios.

En el caso de los proyectos liderados por empresas, se advierte una concentración notoria en la línea de investigación de enología, manejo

productivo, sustentabilidad y producción limpia. Se advierte también el desarrollo de proyectos en otras líneas de investigación que son claves en el esfuerzo por fortalecer la producción de este sector, tales como calidad, control de plagas y enfermedades, riego, drenaje y suelos. (CONICYT, 2007)

La incorporación de nuevas variedades de uva unido al desarrollo de productos de mayor calidad y colocación en mercados nuevos y especializados permite a las empresas vitivinícolas mejorar los resultados de la explotación. Por tanto, supondremos que las inversiones en I+D realizadas por las empresas provocarán un efecto positivo en la cifra de beneficios.

5.4. Certificaciones de calidad

En la industria vitivinícola existen variados tipos de certificaciones de calidad y producción que sirven a las empresas para evaluar sus procesos o productos. La que ha cobrado importancia en la identificación de la procedencia del vino es la Denominación de Origen o las Indicaciones Geográficas Protegidas. El objetivo de estas es garantizar al consumidor un nivel de calidad y características similares a los vinos cuya producción, transformación y elaboración deben realizarse en una zona geográfica determinada, esto gracias a las condiciones geográficas únicas, la forma de elaboración y el factor humano que participa en todo el proceso (Santana, 2015)

Diversos trabajos (Giuliani, 2007; Turner, 2010; Cassi et al., 2012) indican en los últimos años la sustancial aportación del conocimiento científico codificado a la vitivinicultura moderna, que puede resumirse en un aprovechamiento más eficaz de los recursos naturales y un recurso tan intensivo como discreto a la tecnología con el fin de preservar, e incluso realzar, la tipicidad de los caldos de cada zona productora. El enfoque industrial clásico, propio de la elaboración de graneles, enfocaba la

viticultura a la obtención de elevados rendimientos por hectárea como fórmula para generar mayores ingresos para los productores, aunque a la larga, esa práctica ha resultado ineficaz por el incremento de la competencia con vinos de calidad en el mercado internacional. Para nuestro trabajo supondremos que la obtención de certificados de calidad por las empresas del sector facilitará la exportación de un producto más apreciado por los consumidores internacionales permitiendo aumentar las ventas y en consecuencia la cifra de beneficio.

5.5. Exportaciones

La creciente globalización ha traído consigo la incorporación de nuevos países productores y exportadores de vino, lo que ha supuesto un incremento en la competitividad a nivel mundial, y una verdadera oportunidad para los países del Nuevo Mundo, entre los que se encuentra Chile, uno de los principales países productores y exportadores de vino a nivel mundial (WOC, 2012)

Desde los primeros tiempos en que la producción de vino se utilizaba para el consumo interno, y eso era suficiente para unos viñedos con poca producción, poco a poco, las empresas evolucionaron en sus técnicas de producción y los poderes públicos apoyaron con sus procedimientos para abrir mercados y facilitar la salida al exterior de su producto más emblemático, el vino chileno.

Los cambios introducidos en el modelo tradicional permitieron condiciones para el éxito del sector exportador. El Estado tomó la iniciativa de búsqueda del fomento y desarrollo de la competencia chilena, para estimular un desarrollo exportador y productivo. Este modelo tuvo éxito al lograr coincidir las iniciativas estatales con los intereses privados de productores. El vino representa un sector privado líder con amplia experiencia en elegir las

mejores opciones para aportar ganancias a las empresas, pero también para contribuir al desarrollo económico y social del país.

Se observa que las autoridades económicas de Chile están apostando por un modelo de calidad con el fin de posicionar a Chile como líder del mercado de exportación de vino en Latinoamérica. La cantidad total de vino que exporta Chile ha aumentado entre 1998 y 2015 en un 240%. Este crecimiento en la industria va acompañado de significativas transformaciones estructurales, incluyendo innovaciones tanto en las plantaciones como en las bodegas, así como en la gestión de las marcas. (ODEPA, 2016). El incremento de exportaciones en las empresas de nuestra muestra supondrá mejorar la cifra de negocios del estado de resultados y supondremos que será uno de los impulsores del beneficio.

5.6. Precio Medio de la Caja

Como antes hemos indicado, la utilidad (beneficio) de una empresa vitivinícola puede verse condicionada por su estrategia competitiva. Aquellas que decidan operar con una estrategia orientada a bajos precios para ser atractiva para los clientes debe pensar en bajar los costos de producción e incluso la calidad del producto. La propuesta de valor estaría ligada a la entrega de un producto de estándar conocido, como es el caso de la empresa Concha y Toro, quienes se han podido posicionar en los principales mercados internacionales con el vino Casillero del Diablo (Wines of Chile, 2016).

En el caso de elegir una estrategia de diferenciación, la mayor calidad del producto podría empujar a establecer un mayor precio del vino en los mercados. Un mayor precio, con una alta demanda de los productos sería el escenario perfecto para aumentar la rentabilidad. Lo anterior no siempre sucede, pues empresas que fijan precios altos, no pueden vender gran volumen de productos, o caso contrario, los que venden mucho volumen, lo

hacen a un precio menor. La promisoría estrategia de entrada de las viñas chilenas en la década de los 90 —de ofrecer en el mercado norteamericano un vino bueno y de bajo precio— ha dado paso veinte años después a una creciente frustración con dicha propuesta. En palabras de uno de los mejores vinateros de la industria: los vinos chilenos son consumidos esencialmente por ser baratos. Si el precio es una señal de calidad, es posible sugerir que la estrategia de entrada al mercado estadounidense, con una oferta inicial masiva de escasa diferenciación y bajo precio, conlleva el riesgo de prolongar de manera indefinida el período en que el vino chileno, al ser asociado a un vino barato, sea castigado por los consumidores con un precio menor el que compensa su calidad efectiva (Berrios y Saens, 2012).

Consciente de ello, la Asociación Gremial Vinos de Chile redefinió su plan estratégico al 2025, cuyo propósito es, fundamentalmente, aumentar las calidades del vino, para aumentar su valor unitario, y al mismo tiempo aumentar sus esfuerzos para llegar con un producto diferenciado a un consumidor con mayor poder adquisitivo (Riveros, P. Y Banfi, S (2015)

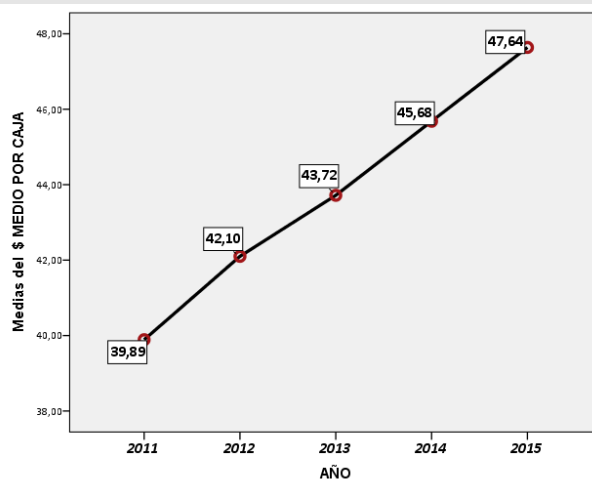
5.6.1 Análisis del precio medio por caja

Actualmente, muchos productores abogan por cambiar la estrategia de vender vino barato y exigir mayor precio a cambio de una mejor calidad, los productores se proponen subir el precio de la caja año a año.

En el periodo objeto de nuestro estudio se observa un incremento del precio medio por caja (figura 10) desde el valor medio de la muestra estudiada en el año 2011 (39.89) hasta el valor medio del año 2015 (47.64). Estos cambios son altamente significativos ($p < .001$), tanto si se verifican mediante ANOVA MR (Valor $F=76.83$; $p < .000$; $R^2=.437$) como si se realiza con el Test alternativo de Friedman (Valor $\chi^2=287.48$; $p < .000$), lo cual indica una subida de precios pero todavía no un cambio de tendencia, al contrario, supone una subida lineal que está más en consonancia con la subida de

precios del vino en el mercado internacional. El test polinómico de contraste entre estos valores medios, nos determina que la función más probable que relaciona a estas variables ($p < .001$; $R^2 = .747$) es la lineal directa (incremento lineal del precio, cada año).

Figura 10: Diagrama de medias. Variación anual del medio por caja



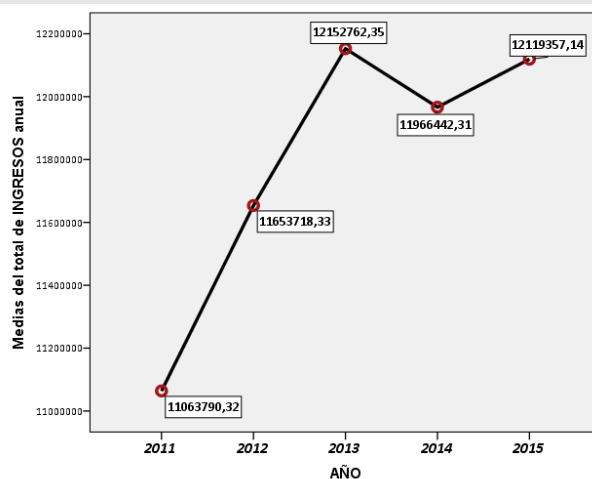
Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics 22

Consecuentemente, la variación del total de ingresos a lo largo de estos años es creciente (figura 11). Se aprecia incremento anual desde el 2011 hasta el 2013, año tras el cual se produce un claro estancamiento, con una significativa caída en el 2014. En efecto, las exportaciones de vino de Chile cayeron un 9% en 2014, un año muy recordado que se caracterizó por menores exportaciones a EEUU y Reino Unido. Esta caída obedeció al fuerte descenso de las ventas de vino a granel, derivado de las elevadas cosechas registradas en el hemisferio norte, a diferencia de lo ocurrido en 2012 y, sobre todo, en 2013, cuando producciones cortas beneficiaron en gran medida la exportación chilena de este vino, que se duplicó en solo dos años. Es sabido que en 2015 se produjo un gran incremento de las exportaciones de vino chileno embotellado y a granel que entraron a partir de ese año a Estados Unidos libres de aranceles, según lo establecido en el Tratado de

Libre Comercio (TLC), este hecho tuvo un efecto muy positivo en el incremento de ingresos totales de la industria exportadora de vino chilena (Notimerica, 2013).

El Test alternativo de Friedman determina que estas diferencias son altamente significativas con $p < .001$ (Valor $\chi^2 = 49.86$; $p < .000$) y el test polinómico descarta la relación lineal directa ($p > .05$; $R^2 = .027$) y nos recomienda una relación curva de tipo exponencial cúbica ($p < .05$; $R^2 = .040$), con una subida de ingresos por ventas en exportaciones en 2015.

Figura 11: Diagrama de medias. Variación anual de los Ingresos totales

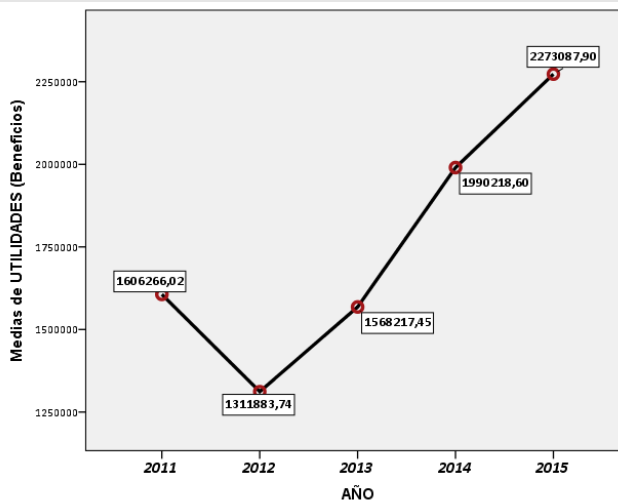


Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics 22

La fig. 12 contiene los valores medios de las utilidades (beneficios empresariales) por año. Se observa una caída en el 2012 con respecto al 2011 inicial, y tras ellos, las mayores ventas de vinos permitieron un continuo incremento hasta el final del periodo objeto de estudio. El test ANOVA MR determina que estas diferencias son altamente significativas con $p < .001$ (Valor $F = 6.67$; $p < .000$; $R^2 = .063$) conclusión que se ratifica mediante el Test alternativo de Friedman (Valor $\chi^2 = 45.25$; $p < .000$). Por su parte, el test polinómico y aunque el descenso inicial sugiere una relación

de curva exponencial cúbica ($p < .05$; $R^2 = .041$) nos indica que la relación más plausible es la lineal directa ($p < .01$; $R^2 = .104$).

Figura 12: Diagrama de medias. Variación anual de los Beneficios (Utilidades).



Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics 22

Se observa que en 2012 la desaceleración global y recesión -en el caso europeo- post crisis subprime, fue una circunstancia que perjudicó el dinamismo de los principales mercados de la industria vitivinícola chilena. Una segunda variable relevante fue que el peso chileno se apreció. Pese a la diversificación de mercados, que le resta dependencia del dólar (que representa el 35% de sus ventas), las otras monedas también perdieron terreno frente al peso, especialmente el euro, y por ello la competitividad de la industria se vio comprometida, lo cual afectó al beneficio de las empresas en 2012, que no obstante experimentó una recuperación notable en los años sucesivos.

5.7. Productividad Laboral

La productividad es una medida que indica cuál es el valor de la producción obtenida por cada empleado. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con los mismos medios.

En nuestro caso tomaremos la medida de productividad laboral, $PL = \text{Cifra de negocios (Ventas)} / \text{número de empleados}$. Si las empresas vitivinícolas consiguen incrementar las ventas por acciones de marketing o apertura de nuevos mercados mejorarán su productividad. Pero también, si reducen personal en actividades susceptibles de ser mecanizadas, como son las modernas técnicas de programación del riego que además de mejorar la calidad de mostos y vinos permite emplear a menor número de trabajadores, cuando estas técnicas se implementan, el ratio de PL mejorará sustancialmente (Ortega et al, 2003)

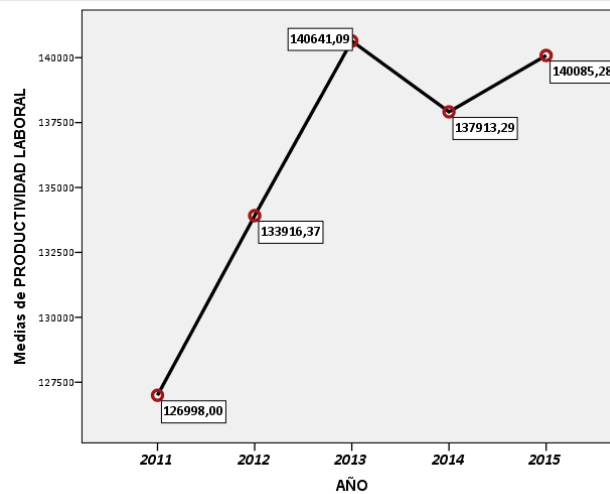
Los recursos humanos siguen siendo el factor del coste más importante en la producción de vino en Chile. En las empresas más innovadoras se afirma que una inversión en nueva tecnología a menudo se paga por sí misma después de un año. Las soluciones de automatización ahorran tiempo y dinero como ocurre con los equipos de recolección.

Asimismo, las cajas de vino se apilan con la ayuda de un sistema de automatización. “Hoy tenemos menos puestos de trabajo, pero tenemos empleos de mayor calidad. En otras palabras, contamos con un menor número de envasadores, pero con más técnicos electrónicos. Siendo más eficientes, podemos crecer. Y a largo plazo, también crecerán los puestos de trabajo”, indican desde la empresa Santa Rita. (Electro industria, 2019). Por tanto, la mejora en productividad expresa la reducción de coste y es la clave para la competitividad en el mercado internacional del vino.

5.7.1. Análisis de la productividad laboral

En nuestro estudio se crea esta variable, como el cociente entre los Ingresos y el número de trabajadores. Por tanto, como en el caso comentado de la variable anterior, el comportamiento de estos valores medios anuales debe ser semejante al ya estudiado del total de ingresos (punto 1.2), y efectivamente la forma de la figura 13 es la misma que la forma de la figura 11 aunque con diferentes valores numéricos.

Figura 13: Diagrama de medias. Variación anual de la productividad Laboral



Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics 22

Según ANOVA MR las diferencias entre años no son estadísticamente significativas con $p > .05$ (Valor $F=0.76$; $p=.549$; $R^2=.008$). Sin embargo, el Test de Friedman sí que determina que estas diferencias son altamente significativas con $p < .001$ (Valor $\text{Chi}^2= 49.86$; $p < .000$). El test polinómico descarta la relación lineal directa ($p > .05$; $R^2=.010$) y tampoco recomienda ninguna otro tipo de relación. Los resultados anteriores, donde de forma habitual se han encontrado variaciones anuales que son significativas en las variables intervinientes, nos recomiendan realizar el estudio de los

predictores del beneficio de forma independiente para cada uno de los 5 años registrados. La variable a predecir será indistintamente el Beneficio (Utilidades) o el Beneficio relativo, dado que el segundo está en función del primero, realizando el cociente mediante el mismo denominador (número de empleados). Pero se opta por el Beneficio relativo, puesto que son valores ponderados en función del tamaño de la empresa.

5.8. Predicción del beneficio relativo en el año 2011.

Los resultados de los modelos univariantes desde cada predictor se resumen en la tabla 9. Se observa que no son predictores significativos ($p > .100$): el Precio medio del año de la caja de vino y las Exportaciones, ya sea en general o considerando cada uno de los continentes. Se observa que el hecho de hacer Inversión en I+D no es predictor significativo ($p > .100$) pero la cantidad gastada se podría considerar como casi significativa ($p < .100$) aunque el tamaño del efecto es pequeño (solo del 3.7%). También se observa que es predictor significativo el hecho de tener Certificación ($p < .05$) pero es mejor predictor los Gastos en certificación ($p < .001$) que además está acompañado de tamaño del efecto grande (24.1%). Y finalmente, son predictores muy significativos tanto los Ingresos ($p < .01$) como la Productividad laboral ($p < .001$) pero el tamaño del efecto es sensiblemente más alto cuando se emplea la productividad (61.9% vs 9.7%).

Tabla 9: Regresión lineal univariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2011. (N=100).

Factor predictor (VI)	Coeficiente B	IC 95% para el coefic. B	Test de contraste		R Pears on	Tamaño del efecto: R ²
			Estadístico	P-Valor		
Precio Medio 2011	-1.09	-99.74 / 97.56	-0.02 _{NS}	.983	.002	.000
Ingresos 2011	3.9 x 10 ⁻⁴	1.5 x 10 ⁻⁴ / 0.6 x 10 ⁻⁴	3.24**	.002	.311	.097
Produc. Laboral 2011	0.10	0.08 / 0.11	12.62**	.000	.787	.619
Inversión en I+D (Sí)	12526.29	-2750.69 / 27803.28	1.63 _{NS}	.107	.162	.026
Gastos en I+D	3.5 x 10 ⁻³	-6.2 x 10 ⁻⁵ / 7.0 x 10 ⁻⁵	1.95 †	.054	.193	.037
Certificación (Sí)	15787.35	948.88 / 30625.82	2.11 *	.037	.209	.044
Gastos en certificaciones	0.89	0.57 / 1.21	5.58**	.000	.491	.241
Exporta (Sí)	7270.77	-12417.24 / 26958.78	0.73 _{NS}	.465	.074	.005
Exporta a América	4420.10	-13867.82 / 22708.01	0.48 _{NS}	.633	.048	.002
Exporta a Europa	4197.69	-13805.47 / 22200.85	0.46 _{NS}	.645	.047	.002
Exporta a Asia	10124.03	-7784.15 / 28032.22	1.12 _{NS}	.265	.113	.013
Exporta a Oceanía	2547.16	-14736.67 / 19830.99	0.29 _{NS}	.771	.030	.001
Exporta a África	10286.71	-8936.60 / 29510.02	1.06 _{NS}	.291	.107	.011

N.S.= NO significativo al 10% (p>.100) † = Casi significativo (p<.100)

* = Significativo al 5% (p<.05)

** = Altamente significativo al 1% (p<.01)

En consecuencia, estos resultados sugieren que: Productividad Laboral y Gasto en certificaciones, son los factores principales para la predicción del beneficio relativo del año 2011. A ellos, es posible que añada cierta capacidad predictiva, los Gastos en I+D. Con estas tres variables, se ha tratado de construir un modelo multivariante, primero por el método de introducción y posteriormente verificándolo con el método de pasos hacia atrás. Los resultados de resumen en la tabla 10 que sigue.

Como era de prever, tras los resultados univariantes a la vista del efecto tan elevado de uno de los factores, solamente uno de ellos la Productividad Laboral del año es el factor que predice la magnitud del beneficio relativo del año de forma altamente significativa ($p < .001$) y con un efecto muy elevado.

Tabla 10: Regresión lineal multivariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2011. (N=100).

<i>Factores incluidos</i>	Coficiente B	IC 95% de B	Test de contraste		R Parcial	R² del modelo	Mejora en R²
			Estadístico	P-Valor			
<i>Productividad Laboral 2011</i>	0.099	0.078 / 0.119	9.62*	.00	.69	.820	.820
<i>Constante poblacional</i>	4942.21	-498.66 / 10383.08	1.80 NS	.075	--	--	--
<i>Factores excluidos</i>	Coficiente B	IC 95% de B	Test de contraste		R Parcial		
			Estadístico	P-Valor			
<i>Gastos en certificaciones</i>	0.073	-0.204 / 0.350	0.52 NS	.602	.053		
<i>Gastos en I+D</i>	2.6 x 10 ⁻⁴	-0.003 / 0.002	0.22 NS	.830	.022		

N.S.= NO significativo al 5% ($p > .05$) ** = Altamente significativo al 1% ($p < .01$)

Si prescindimos de la Productividad laboral para tratar de construir un modelo con el resto de las variables que son significativas (al menos $p < .100$ en el estudio univariante: Gastos en certificaciones y Gastos en I+D) se observa que solo los Gastos en certificaciones mantienen la significación ($t=5.27$; $p < .000$; $B=0.86$; IC: 0.53 – 1.18) con una correlación parcial fuerte (.472) y un tamaño del efecto del modelo que es grande (25.2%). Los Gastos en I+D perderían la significación ($t=1.18$; $p=.243$) si se pretenden incluir en un modelo multivariante juntos a los Gastos en certificaciones.

5.9. Predicción del beneficio relativo en el año 2012.

Los resultados (tabla 11) que se han obtenido se mantienen en la misma línea de los del año anterior. No son factores significativos ($p > .100$), ni las Exportaciones ni el precio medio del año. En este caso, tampoco son significativos ni la Inversión en I+D ni los Gastos en I+D. Sí que alcanza la significación el hecho de tener Certificación ($p < .05$; efecto del 6.3%, moderado); pero lo es mucho más los Gastos en certificaciones ($p < .001$) con efecto elevado (21.0%). Y sobre todo, el B.R. del 2012 depende tanto de los Ingresos ($p < .01$; efecto del 7.1%) como de la Productividad laboral ($p < .001$) pero mucho más de esta última (efecto muy grande del 55.8%).

Tabla 11: Regresión lineal univariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2012. (N=100).

Factor predictor (VI)	Coeficiente B	IC 95% para el coef. B	Test de contraste		R Pearson	Tamaño del efecto: R ²
			Estadístico	P-Valor		
Precio Medio 2012	-7.23	-65.59 / 80.05	-0.20 NS	.844	.020	.000
Ingresos 2012	2.4 x 10 ⁻⁴	6.5 x 10 ⁻⁵ / 4.1 x 10 ⁻⁴	2.75**	.007	.267	.071
Produc. Laboral 2012	0.06	0.05 / 0.08	11.12**	.000	.747	.558
Inversión en I+D (Sí)	7699.17	-3725.04 / 19123.38	1.34 NS	.184	.134	.018
Gastos en I+D	1.8 x 10 ⁻³	-8.2 x 10 ⁻⁴ / 4.5 x 10 ⁻³	1.37 NS	.174	.137	.019
Certificación (Sí)	14162.20	3227.40 / 25097.02	2.57 *	.012	.251	.063
Gastos en certificaciones	0.62	0.38 / 0.86	5.10**	.000	.458	.210
Exporta (Sí)	5999.84	-8650.83 / 20650.52	0.81 NS	.418	.082	.007
Exporta a América	4034.42	-9574.86 / 17643.70	0.59 NS	.558	.059	.004
Exporta a Europa	6263.60	-10140.37 / 16667.56	0.48 NS	.630	.049	.002
Exporta a Asia	9005.29	-4292.66 / 22303.24	1.34 NS	.182	.135	.018
Exporta a Oceanía	2719.39	-15583.13 / 10144.34	0.42 NS	.676	.042	.002
Exporta a África	3422.96	-10956.62 / 17802.53	0.47 NS	.638	.048	.002

N.S. = NO significativo al 10% ($p > .100$) * = Significativo al 5% ($p < .05$)

** = Altamente significativo al 1% ($p < .01$)

A continuación, se pretende construir el modelo multivariante. Solo se pueden considerar en él, los factores: Productividad Laboral y Gastos en certificaciones. Como era de esperar si se considera a la Productividad laboral, los Gastos en certificaciones ya no formarían parte del modelo. Y en consecuencia, si se prescinde de la 1ª, solo la 2ª sería un factor predictor eficaz.

Tabla 12: Regresión lineal multivariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2012. (N=100).

Factores incluidos	Coeficiente B	IC 95% de B	Test de contraste		R Parcial	R ² del modelo	Mejora en R ²
			Estadístico	P-Valor			
Productividad Laboral 2012	0.066	0.051 / 0.081	8.75**	.000	.664	.747	.747
Constante poblacional	7376.28	3046.64 / 11705.64	3.38**	.001	--	--	--
Factores excluidos	Coeficiente B	IC 95% de B	Test de contraste		R Parcial		
			Estadístico	P-Valor			
Gastos en certificaciones	-0.028	-0.261 / 0.205	0.24 NS	.813	.024		

N.S.= NO significativo al 5% (p>.05) ** = Altamente significativo al 1% (p<.01)

5.10. Predicción del beneficio relativo en el año 2013.

Los resultados del estudio univariante (tabla 13) están en la línea de los anteriores años. No han resultado ser predictores estadísticamente significativos (p>.100) ni el Precio medio de la caja, ni las Exportaciones. La Inversión en I+D tampoco lo es, aunque los Gastos en I+D se podrían considerar como casi significativos (p<.100) pero con un efecto muy pequeño (2.8%). Los Gastos en certificaciones (p<.001) con efecto grande (18.8%) junto a los Ingresos (p<.01; R²= 8.5%) y sobre todo la Productividad laboral (p<.001) con un efecto muy grande (43.1%; pero menor al de los años precedentes) son los predictores que pueden ser empleados con respecto al B.R. del año 2013.

Tabla 13: Regresión lineal univariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2013. (N=100).

<i>Factor predictor (VI)</i>	Coefficiente B	IC 95% para el coef. B	<i>Test de contraste</i>		R Pearson	Tamaño del efecto: R²
			<i>Estadístico</i>	<i>P-Valor</i>		
Precio Medio 2013	-10.93	-123.75 / 101.89	-0.19 NS	.848	.019	.000
Ingresos 2013	3.6 x 10 ⁻⁴	1.2 x 10 ⁻³ / 0.6 x 10 ⁻⁴	3.01**	.003	.291	.085
Produc. Laboral 2013	0.07	0.06 / 0.09	8.61**	.000	.656	.431
Inversión en I+D (Sí)	11441.17	-6032.28 / 28914.63	1.30 NS	.197	.130	.017
Gastos en I+D	3.4 x 10 ⁻³	-5.9 x 10 ⁻⁴ / 7.5 x 10 ⁻³	1.69 †	.094	.169	.028
Certificación (Sí)	13323.57	-3739.38 / 30386.53	1.55 NS	.124	.155	.024
Gastos en certificaciones	0.90	0.52 / 1.27	4.76**	.000	.434	.188
Exporta (Sí)	2177.10	-20291.12 / 24645.32	0.85 NS	.848	.019	.000
Exporta a América	4981.49	-15836.36 / 25799.35	0.48 NS	.638	.048	.002
Exporta a Europa	5085.92	-15404.34 / 25576.18	0.49 NS	.623	.050	.002
Exporta a Asia	2766.51	-23274.62 / 17741.60	0.27 NS	.789	.027	.001
Exporta a Oceanía	3780.13	-15888.28 / 23448.53	0.38 NS	.381	.038	.001
Exporta a África	5142.49	-271.26.01 / 16841.04	0.46 NS	.644	.047	.002

N.S.= NO significativo al 10% (p>.100) † = Casi significativo (p<.100) ** = Altamente significativo al 1% (p<.01)

Al construir el modelo multivariante con la Productividad laboral y los Gastos en certificaciones (tabla 14) una vez más, la 1ª dado elevado efecto es la que entra en el modelo de forma significativa (p<.001; correlación parcial: .547) y eficaz (R2=.431) pero impide la entrada de la 2ª. Y si nos planteamos prescindir de las Productividad laboral, entonces solamente los Gastos en certificaciones sería el único factor predictor posible de los B.R. del 2013.

Tabla 14: Regresión lineal multivariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2013. (N=100).

<i>Factores incluidos</i>	Coeficiente B	IC 95% de B	Test de contraste		R Parcial	R ² del modelo	Mejora en R ²
			Estadístico	P-Valor			
Productividad Laboral 2012	0.070	0.048 / 0.091	6.44**	.000	.547	.657	.657
<i>Constante poblacional</i>	8651.76	1157.51 / 16145.99	2.29 *	.024	--	--	--
<i>Factores excluidos</i>	Coeficiente B	IC 95% de B	Test de contraste		R Parcial		
Gastos en certificaciones	0.040	-0.371 / 0.450	0.19 NS	.849	.019		

N.S.= NO significativo al 10% (p>.100) * = Significativo al 5% (p<.05) ** = Altamente significativo al 1% (p<.01)

5.11. Predicción del beneficio relativo en el año 2014.

Siguiendo la misma tónica de los años precedentes, ni el Precio medio ni las Exportaciones aportan significatividad (p>.100) a los B.R. del año. Los Gastos en I+D tienen significación (p<.100) pero con un efecto moderado-leve (5.6%). Los Gastos en certificaciones tienen una capacidad predictiva muy significativa (p<.001) y con efecto elevado del 29.2%; pero de nuevo la Productividad laboral (p<.001; y un R²=.756 muy grande) por encima de los Ingresos, es el principal factor predictor del B.R.

Tabla 15: Regresión lineal univariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2014. (N=100).

<i>Factor predictor (VI)</i>	Coeficiente B	IC 95% para el coefic. B	<i>Test de contraste</i>		R Pearson	Tamaño del efecto: R ²
			<i>Estadístico</i>	<i>P-Valor</i>		
Precio Medio 2014	-21.28	-177.95 / 135.39	-0.27 ^{NS}	.788	.027	.001
Ingresos 2014	6.7 x 10 ⁻⁴	3.3 x 10 ⁻⁴ / 1.0 x 10 ⁻³	3.92**	.000	.368	.136
Produc. Laboral 2014	0.15	0.13 / 0.16	17.43**	.000	.870	.756
Inversión en I+D (Sí)	17482.59	-7048.68 / 42013.86	1.41 ^{NS}	.160	.141	.020
Gastos en I+D	6.8 x 10 ⁻³	1.2 x 10 ⁻³ / 1.2 x 10 ⁻²	2.41 *	.018	.236	.056
Certificación (Sí)	23261.47	-571.17 / 47094.10	1.94 †	.056	.192	.037
Gastos en certificaciones	1.57	1.08 / 2.06	6.38**	.000	.542	.294
Exporta (Sí)	2840.51	-28753.09 / 34434.11	0.18 ^{NS}	.859	.018	.000
Exporta a América	2872.90	-26427.28 / 32173.09	0.20 ^{NS}	.846	.020	.000
Exporta a Europa	2804.19	-26037.52 / 31645.91	0.19 ^{NS}	.847	.019	.000
Exporta a Asia	7833.93	-36638.35 / 20970.49	0.54 ^{NS}	.591	.054	.003
Exporta a Oceanía	3370.05	-31038.25 / 24298.14	0.24 ^{NS}	.810	.024	.001
Exporta a África	16419.95	-47189.62 / 14349.71	1.06 ^{NS}	.292	.106	.011

N.S.= NO significativo al 10% (p>.100) † = Casi significativo (p<.100)

* = Significativo al 5% (p<.05)

** = Altamente significativo al 1% (p<.01)

En el modelo multivariante, se intenta introducir a los 3 factores significativos: Productividad laboral, Gastos en certificaciones y Gastos en I+D (tabla 15) y una vez más, solo la 1^a de ellas puede formar parte del modelo debido a su enorme peso explicativo (p<.001; R parcial: .802) siendo un predictor altamente eficaz (78.6%). Si optamos por prescindir de la productividad, un modelo multivariante con las otras dos variables tampoco se logra construir, puesto que solo el Gasto en certificaciones sería capaz de entrar en el modelo (p<.001; R parcial: .522 y efecto del 31.3%).

Tabla 16: Regresión lineal multivariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2014. (N=100).

<i>Factores incluidos</i>	Coeficiente B	IC 95% de B	Test de contraste		R Parcial	R ² del modelo	Mejora en R ²
			Estadístico	P-Valor			
Productividad Laboral 2014	0.151	0.129 / 0.174	13.23*	.000	.802	.786	.786
<i>Constante poblacional</i>	4119.13	-2832.09 / 11070.35	1.18 NS	.242	--	--	--
<i>Factores excluidos</i>	Coeficiente B	IC 95% de B	Test de contraste	P-Valor	R Parcial		
Gastos en certificaciones	0.016	-0.372 / 0.340	0.09 NS	.929	.009		
Gastos en I+D	6.2 x 10 ⁻⁵	-0.003 / 0.003	0.04 NS	.967	.004		

N.S.= NO significativo al 5% (p>.05) ** = Altamente significativo al 1% (p<.01)

5.12. Predicción del beneficio relativo en el año 2015.

Los resultados de este año 2015 (tabla 17) son muy similares a los del año inmediato anterior. Y no merecen más comentario de los que ya se han estado realizando.

Tabla 17: Regresión lineal univariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2015. (N=100).

<i>Factor predictor (VI)</i>	Coeficiente B	IC 95% para el coefic. B	<i>Test de contraste</i>		R Pearson	Tamaño del efecto: R ²
			<i>Estadístico</i>	<i>P-Valor</i>		
Precio Medio 2015	-22.72	-215.04 / 169.60	-0.23 NS	.815	.024	.001
Ingresos 2015	8.5 x 10 ⁻⁴	4.5 x 10 ⁻⁴ / 1.3 x 10 ⁻³	4.20**	.000	.391	.153
Produc. Laboral 2015	0.17	0.15 / 0.19	18.34**	.000	.880	.774
Inversión en I+D (Sí)	22400.39	-7567.43 / 52368.21	1.48 NS	.141	.148	.022
Gastos en I+D	0.009	.0002 / 0.015	2.49 *	.014	.244	.059
Certificación (Sí)	27796.43	-1372.19 / 56965.06	1.89 †	.062	.188	.035
Gastos en certificaciones	1.90	1.30 / 2.50	6.28**	.000	.535	.287
Exporta (Sí)	5461.81	-33162.85 / 44086.47	0.28 NS	.780	.028	.001
Exporta a América	2516.88	-33315.91 / 38349.67	0.14 NS	.889	.014	.000
Exporta a Europa	2056.86	-33216.22 / 37329.94	0.12 NS	.908	.012	.000
Exporta a Asia	10659.04	-45569.76 / 24551.67	0.60 NS	.549	.061	.004
Exporta a Oceanía	8539	-42340.42 /	0.	.	.	.
	.90	25260.63	5	6	0	0
			0	1	5	0
Exporta a África			NS	7	1	3
			1.	.	.	.
	2419	-61720.04 /	2	2	1	0
	1.01	13338.01	8	0	2	1
		NS	4	8	8	6

N.S.= NO significativo al 10% (p>.100) † = Casi significativo (p<.100)
 * = Significativo al 5% (p<.05) ** = Altamente significativo al 1% (p<.01)

Tabla 18: Regresión lineal multivariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo del año 2015. (N=100).

Factores incluidos	Coeficiente B	IC 95% de B	Test de contraste		R Parcial	R ² del modelo	Mejora en R ²
			Estadístico	P-Valor			
Productividad Laboral 2015	0.179	0.154 / 0.204	14.15*	.000	.821	.800	.800
Constante poblacional	4159.18	-4001.81 / 12320.17	1.01 NS	.314	--	--	--
Factores excluidos	Coeficiente B	IC 95% de B	Test de contraste		R Parcial		
			Estadístico	P-Valor			
Gastos en certificaciones	0.098	-0.316 / 0.513	0.47 NS	.638	.048		
Gastos en I+D	6.6 x 10 ⁻⁵	-0.003 / .004	0.04 NS	.970	.004		

N.S.= NO significativo al 5% (p>.05) ** = Altamente significativo al 1% (p<.01)

Como se ha visto, en el modelo multivariante (tabla 18) nos encontramos con la misma situación del año anterior.

5.13. Predicción del beneficio relativo total promedio.

A la vista de la similitud entre los resultados anteriores y aunque previamente se había comprobado la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los 5 años recogidos, se procede a realizar una predicción que podemos llamar conjunta, o global, para el periodo 2011-2015. Para ello, desde las variables recogidas en cada año se ha calculado una nueva variable promedio mediante el valor de las medias aritméticas del periodo en: Beneficio relativo, Precio medio, Ingresos y Productividad laboral. Con ellas junto a la anteriores se ha repetido tanto el estudio univariante como el multivariante. El univariante (tabla 19) nos ha dejado la situación que ya suponíamos coincidente con los resultados de

los estudios anuales, es decir que ni: Precio medio de la caja, ni la exportaciones son estimadores significativos ($p > .100$) y que solo lo son: la inversión en I+D y los Gastos en I+D (ambos $p < .05$) con tamaños del efecto leves (sobre un 3%, un 4%); la certificación ($p < .05$), pero más los Gastos en certificación ($p < .01$) con efecto ya grande (27.2%); y los ingresos, pero en especial la Productividad laboral ($p < .001$) con un efecto muy grande (72.5%).

Tabla 19: Regresión lineal univariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo promedio en el periodo de años 2011 a 2015. (N=100).

Factor predictor (VI)	Coefficiente B	IC 95% para el coefic. B	<i>Test de contraste</i>		R Pearson	Tamaño del efecto: R²
			Estadístico	P-Valor		
Precio Medio (Promedio)	-9.91	-132.32 / 112.51	-0.16 NS	.873	.016	.000
Ingresos 2015 (Promedio)	5.1×10^{-4}	2.4×10^{-4} / 7.8×10^{-4}	3.75**	.000	.354	.125
Produc. Laboral (Promedio)	0.11	0.010 / 0.13	16.09**	.000	.852	.725
Inversión en I+D (Sí)	14309.92	-4731.93 / 33351.78	1.49 NS	.139	.149	.022
Gastos en I+D	4.8×10^{-3}	4.5×10^{-4} / 9.2×10^{-3}	2.19 *	.031	.216	.047
Certificación (Sí)	18866.21	377.63 / 37354.78	2.02 *	.046	.200	.040
Gastos en certificaciones	1.18	0.79 / 1.56	6.05**	.000	.521	.272
Exporta (Sí)	3879.167	-20663.78 / 28422.12	0.31 NS	.754	.032	.001
Exporta a América	383.35	-22389.99 / 23156.69	0.03 NS	.973	.003	.000
Exporta a Europa	497.14	-219119.70 / 22913.97	0.04 NS	.965	.004	.000
Exporta a Asia	8077.76	-14280.73 / 30436.26	0.72 NS	.475	.072	.005
Exporta a Oceanía	1591.52	-19913.38 / 23096.42	0.15 NS	.884	.015	.000
Exporta a África	11892.62	-12036.33 / 35821.58	0.99 NS	.326	.099	.010

N.S.= NO significativo al 10% ($p > .100$) * = Significativo al 5% ($p < .05$)

** = Altamente significativo al 1% ($p < .01$)

En el modelo multivariante (tabla 20), en la línea de todos los anteriores solamente el peso de la Productividad laboral ($p < .001$; R parcial .786 y efecto del modelo: 72.7%) es capaz de ser predictor eficaz y expulsa a las otras variables.

Tabla 20: Regresión lineal multivariante. Efecto cada uno de los predictores del Beneficio relativo promedio en el periodo de años 2001 a 2015. (N=100).

Factores incluidos	Coeficiente B	IC 95% de B	Test de contraste		R Parcial	R ² del modelo	Mejora en R ²
			Estadístico	P-Valor			
Productividad Laboral 2015	0.119	0.100 / 0.139	12.46*	.000	.786	.727	.727
Constante poblacional	5771.00	50.33 / 11491.66	2.00 *	.048	--	--	--
Factores excluidos	Coeficiente B	IC 95% de B	Test de contraste		R Parcial		
			Estadístico	P-Valor	l		
Gastos en certificaciones	0.107	-0.205 / 0.419	0.68 ^{NS}	.498	.069		
Gastos en I+D	5.3 x 10 ⁻⁵	3.0 x 10 ⁻³ / 1.9 x 10 ⁻³	0.43 ^{NS}	.669	.044		

N.S.= NO significativo al 10% ($p > .100$) * = Significativo al 5% ($p < .05$)
 Altamente significativo al 1% ($p < .01$)

** =

5.14. Discusión de los resultados

El sector del vino en Chile ha cambiado enormemente en las últimas décadas, con nuevas circunstancias que están afectando al desempeño y a las estrategias de las empresas del sector: como es la internacionalización, la caída del consumo en los mercados internos y la entrada de capital extranjero. En esta tesis se ha trabajado bajo la suposición de que una

gestión empresarial adaptada al nuevo contexto económico y tecnológico tendrá un efecto positivo en el beneficio de la cuenta de resultados, indicador básico para juzgar el éxito de la empresa.

A partir de una muestra de 97 empresas vitivinícolas exportadoras se ha querido averiguar los efectos de las estrategias adoptadas por las empresas del vino chilenas en materia de precio, productividad, investigación y certificación de calidad para mejorar su cifra de beneficios. Es decir, se ha investigado con el fin de determinar cuáles de estas variables influyen más en la cifra final del beneficio del ejercicio en las empresas exportadoras de vino chilenas

De los resultados obtenidos se deduce que los beneficios de las empresas se pueden predecir en función de la productividad laboral y el hecho de que posea un certificado de calidad, o no, o haya destinado fondos a actividades de I+D, o no, no es sensible a la variación de los beneficios. El precio de la caja de vino tampoco afecta a las variaciones del beneficio, puesto que se ha observado que la caja mantiene un precio estable con subida lineal de año en año. Por lo que, aun siendo el precio un elemento determinante de las ventas, se observa que no tiene influencia en la predicción del beneficio, la razón es que dicho precio no varía por decisión empresarial si no que está limitado por la elevada competencia en los mercados internacionales.

La Productividad Laboral es el mejor predictor del beneficio relativo. El beneficio relativo depende de los ingresos, pero todavía se encuentra una relación más fuerte con el ratio de *Ingresos/nº trabajadores*. Es decir, de los resultados se deduce que las empresas conseguirán mejorar el beneficio si reducen gastos de personal e introducen nuevas tecnologías que ayuden a producir más cantidad de vino con una menor cantidad de factores.

Las implicaciones de los resultados de este trabajo para la industria y las empresas son de interés para la toma de decisiones empresariales. De nuestro estudio se deduce que los beneficios empresariales (resultados

contables positivos), los consiguen las empresas vitivinícolas mediante la introducción de mejoras innovadoras en los procedimientos de producción y en la automatización de procesos, esto es, reducción de costes, y en particular, costes de personal. Se trata de lograr con menos trabajadores producir y vender el mismo volumen de vino. Por tanto, es de interés para las empresas del sector saber que los mayores beneficios relativos no los consiguen aquellas empresas que han invertido en certificaciones o que han llevado a cabo estrategias de marketing de subida de precios, sino las que han apostado por la cantidad y la reducción de costes.

A partir de estos resultados puede afirmarse que los aumentos de producción no han tenido por el momento un correlato con la calidad de los vinos, o bien, las cantidades producidas no han llegado a los mercados con una disposición a pagar precios más altos. Conocer esta realidad ha obligado a los productores a vender mayoritariamente a granel, con una importante pérdida en el precio de venta asimilado al de productos semejantes en el mercado internacional.

La creencia de que el vino chileno es un producto de precios bajos ha sido el gran estigma que ha tenido dicho producto durante años y que según nuestro estudio, con nuestros datos para el periodo estudiado, el problema persiste. Productores y entidades públicas afirman que esta realidad puede cambiar en un futuro próximo debido a que las medidas adoptadas por las asociaciones gremiales y organismos gubernamentales logren un cambio de tendencia por un mayor reconocimiento de la calidad de los vinos chilenos en los mercados internacionales.

Capítulo VI

Determinantes del rápido crecimiento de los beneficios: Evidencia en bodegas familiares chilenas

6.1. Crecimientos en ventas y crecimientos en beneficios

En los últimos años la industria del vino chileno está teniendo un importante desarrollo en los mercados internacionales con un gran aumento en la oferta y en la diversificación (Díaz, J. et al 2015) Este desarrollo es consecuencia de las estrategias globales de marketing que pretenden dar a conocer un reconocimiento de marca y un efecto de ‘país de origen’ que está mejorando la imagen que antaño tenían los vinos de Chile, cuando eran considerados vinos de baja calidad y situados en un segmento bajo de mercado (Felzensztein, C, 2002). Actualmente, las bodegas individuales están teniendo un gran protagonismo, alcanzando elevadas tasas de crecimiento anuales. Pero nos preguntamos a que se debe éste despegue, cuáles son las claves para conseguir vender más en el extranjero. Algunos gestores de bodegas dudan si la solución es competir en precio o en calidad. En un mercado global donde la competencia con países tan alejados como Sudáfrica o Nueva Zelanda es patente, nos preguntamos si se están consiguiendo incrementos en los beneficios de las empresas, o sólo se trata de vender más. En este contexto, será muy útil investigar qué tipo de empresas son la que consiguen crecer en beneficios, explicando las características de las empresas que lo consiguen.

Por tanto, en el capítulo VI se analizan los principales factores que determinan el rápido crecimiento de la utilidad (beneficio empresarial) de las empresas chilenas exportadoras de la industria del vino. Se lleva a cabo un análisis multivariante de los determinantes del rápido crecimiento con el fin de obtener conclusiones sobre el efecto de las diferentes variables. Al final los resultados sugieren que las empresas vitivinícolas que experimentan crecimientos acelerados de la utilidad no son aquéllas que apuestan por

incrementos de producción de vino estándar, sino que son aquellas que potencian la venta de vinos con alto valor añadido y años de envejecimiento. Además, se observa en las empresas que invierten en gastos de investigación y desarrollo un efecto positivo en cuanto al crecimiento acelerado, mientras que poseer la certificación de calidad, tiene un efecto negativo en la variable dependiente por los costes y restricciones que implican mayores exigencias en la producción.

Este trabajo va más allá de los estudios académicos realizados hasta ahora, normalmente, referidos a las grandes empresas dedicadas al vino chileno, con una orientación, básicamente descriptiva. La aportación más clara de este estudio se concreta en realizar un análisis prospectivo de los crecimientos rápidos de beneficios para aquellas empresas que poseen unas determinadas características en la gestión. Identificar estas características es importante porque supone que aquellas empresas que las adopten generarán mayor utilidad la cual les permitirá autofinanciar sus incrementos de negocio y probablemente incrementar su cuota de mercado sin necesidad de aumentar su riesgo financiero.

El resto del capítulo se organiza de la siguiente manera, en la sección 5.2, se revisan los trabajos previos sobre empresas de rápido crecimiento que han tratado de identificar los inductores del crecimiento rentable. En la sección 5.3 se explican los datos de las empresas vitivinícolas chilenas utilizados en el estudio. En la sección 5.4 se facilita el diseño de la investigación y la fundamentación del análisis empírico. En la sección 5.5 se plantea el modelo *probit* para un análisis condicional sobre la probabilidad de crecer rápidamente y finalmente, en la sección 5.6 se resumen las conclusiones más importantes del estudio empírico en el contexto del rápido crecimiento.

6.2. Antecedentes

En todos los sectores industriales hay numerosas empresas que se plantean como objetivo mantener un alto crecimiento que les permita elevar la cifra de negocios y ganar cuota de mercado. Las empresas que crecen rápidamente han sido objeto de atención en numerosos trabajos debido al impacto que las mismas ejercen en su territorio (Delmar et al, 2003, Bos y Stam, 2011). A muchos autores les ha interesado medir la contribución a la generación de empleo para después extraer las características principales de esas empresas y obtener conclusiones que puedan informar a los responsables políticos en el momento de elaborar un marco institucional que favorezca la presencia de este tipo de empresas (Acs y Mueller, 2008). En concreto, en el sector del vino chileno el desarrollo de las bodegas está ligado a la competitividad y a la creación de estrategias de comercialización basadas en el reconocimiento de oportunidades de mercado (Torres y Kunc, 2016). Estas estrategias crean sinergias que son aprovechadas en el ámbito local, y se ha comprobado que, en ciertas localidades de las comarcas vitivinícolas, la actividad mercantil desarrollada ha mejorado la economía y la calidad de vida de sus habitantes (Hadarits et al 2010). Del impacto económico en la creación de empleo y en la actividad de empresas auxiliares que las bodegas ejercen en su territorio, surge el interés por el estudio de las empresas de alto crecimiento en la industria del vino en Chile.

Existen diversos criterios para clasificar a una empresa como de rápido crecimiento que se combinan de una manera u otra con el tamaño de la misma, medido bien sea por el número de empleados o por la cifra de ventas. Algunos autores como Birch y Medoff (1994), exigen un crecimiento positivo de la facturación de cada año y una duplicación de la facturación en un periodo de cinco años, con una facturación mínima de US\$100.000. Otros autores requieren un crecimiento en dos años de al menos el 60%, con un crecimiento mínimo del 20% por año (Lotti et al 2003). La tasa proporcional de variación del empleo es una medida relativa que supone un sesgo hacia

las pequeñas empresas. Para evitar dicho sesgo y aun así usar parámetros contrastados por la literatura previa, en este trabajo adoptamos los criterios seleccionados por (Barringer et al. 2005). De tal modo que se entiende como empresas de rápido crecimiento a aquellas empresas que superan las ventas sobre 100 mil dólares anuales y que presentan una tasa de crecimiento anual de ventas en un periodo de 3 años igual o superior al 80%.

¿Pero cuáles son los inductores del crecimiento rentable? La literatura previa se ha ocupado de identificarlos, entre ellos destacan, el tamaño, la edad de la empresa, la innovación y las inversiones en I+D (López-García y Puente, 2009). Respecto al tamaño la mayoría de trabajos publicados están de acuerdo en que las empresas más pequeñas suelen crecer más rápido que el resto (Schreyer, P. (2000), Lotti et al, (2003)). En cuanto a la edad, los trabajos previos indican una relación negativa entre crecimiento y edad. (Evans, 1987; Yasuda, 2005). En cuanto a la innovación existen resultados que indican que las inversiones en I+D incrementan la competitividad y las ventas (Freel, 2000). En el sector vitivinícola chileno la innovación intensiva ha permitido actualizar los estándares internacionales de sabor y calidad. Estos estándares se han conseguido en aquellos viñedos que han experimentado la aparición gradual de capacidades de innovación endógena y la I+D relacionada con el vino (Farinelli, et al 2017). Respecto a las certificaciones de calidad, hay resultados que encuentran una relación positiva entre las empresas certificadas y el crecimiento acelerado de las ventas (Amat, et al 2013). La justificación se basa en que la obtención de un producto conforme a las especificaciones, y la reducción de errores, implica menores costes de producción y de reprocesamiento (Terziovski, et al 1997).

En la mayoría de los trabajos referenciados, hay un requisito que deben cumplir las empresas de alto crecimiento analizadas y es que ese fenómeno se manifieste en aumentos de las utilidades de la empresa. Por ello, nuestro punto de partida consistirá en analizar la capacidad de las empresas de

obtener resultados contables positivos y en la medida en que esos resultados superen a los de la media de las empresas competidoras, explicarían que las mismas se encuentren entre las que han sido clasificadas como de alto crecimiento. La explicación de esta elección está en que las empresas con mayores cifras de beneficios poseen mayor disponibilidad de autofinanciación y un menor endeudamiento en comparación con las empresas de su misma industria (Amat et al, 2013), lo cual permite altas tasas de crecimiento siempre que existan ventajas competitivas basadas en la innovación en la internacionalización y en una política financiera conservadora.

6.3. Datos para el análisis estadístico

Como se ha explicado en el apartado 5.2. los datos se han obtenido de las empresas agrupadas en la Asociación Gremial de Vinos de Chile (winesofchile.org), mediante encuestas directas a directivos de la empresa, se obtuvo una muestra de 97 empresas para las cuales se disponía de todos los datos requeridos a lo largo del período considerado para el período de estudio, años de 2011 a 2015.

Se segmentaron las empresas de la muestra por tamaño mediante la clasificación usada por la agencia CORFO, del Gobierno de Chile

Las empresas se clasificaron por cantidad de trabajadores y ventas anuales.

- Las empresas grandes emplean a más de 200 trabajadores. Sus ventas han de superar los US\$4.500.000
- Las pequeñas y medianas empresas, emplean entre 5 y 199 trabajadores. Su cifra de ventas está comprendida entre US\$1.100.000 y US\$4.500.000
- Las microempresas emplean hasta 4 trabajadores. Su cifra de ventas está comprendida entre US\$105.000 y US\$1.100.000

Con el fin de analizar la capacidad de las empresas de obtener resultados contables positivos y observar si esos resultados superan a los de la media de las empresas competidoras, adoptamos como variable explicativa la desviación de mercado de la utilidad (SD_u) que informa cuánto se aleja el beneficio empresarial, con respecto al beneficio promedio de mercado. La desviación de mercado, explica, cuanto tendría que diferenciarse una empresa respecto al conjunto de la industria si quisiera crecer más rápido que las demás.

Utilizando los criterios de Barringer et al. (2005) para clasificar a una empresa como de rápido crecimiento, 23 empresas de la muestra fueron clasificadas como de rápido crecimiento y 74 como de lento crecimiento. Utilizando esta variable como variable dependiente se estimó un modelo de regresión probit, que permite en particular estimar la probabilidad de que una empresa sea de rápido crecimiento, de acuerdo con las características determinantes que se explican en la sección siguiente.

6.4. Diseño de la investigación y análisis empírico

El presente análisis se centra en identificar las características de las empresas que obtienen resultados contables positivos y además que esos resultados superen a los de la media de las empresas competidoras. Una de esas características es el tamaño el cual no garantizará un crecimiento acelerado, a menos que proporcionalmente se arriesgue o diferencie más que sus homólogas. Para analizar este hecho se ha calculado la Desviación de Mercado, que viene dada por la desviación típica de la utilidad (beneficio) de la empresa en el período analizado (Ruiz-Espejo, 2017).

$$SD_u = \frac{1}{5} \sum_{t=1}^5 (u_t - \bar{u})^2 \quad (1)$$

SD_u : Desviación estándar de la utilidad (beneficio) de los últimos 5 años

u_t : Es la utilidad (beneficio) obtenida por la empresa en el periodo t

\bar{u} : Corresponde a la utilidad (beneficio) del mercado (promedio de todas las empresas) entre los años 2011 a 2015

De esta manera, cuanto mayor sea la desviación estándar, más diferenciada será la utilidad o beneficio de la empresa con respecto al mercado.

Una segunda variable corresponde al Índice de Diferenciación Relativo (IDR). La Desviación de Mercado no asegura un crecimiento acelerado, ya que la diferencia podría ser grande y sin embargo la empresa se situaría por debajo de la media de mercado. Es por ello que esta medida se ajustará al tamaño de la empresa, el cual será representado por el número de trabajadores (w). Esta nueva medición dará lugar al Índice de Diferenciación Relativo (IDR), que busca medir cuánto se aleja la utilidad (beneficio) de los últimos 5 años, con respecto a la utilidad o beneficio promedio de mercado considerando el tamaño de la empresa. Esta medida se define como:

$$IDR = \frac{SD_u}{w} \quad (2)$$

IDR: Índice de Diferenciación Relativa

SD_u : Desviación estándar de la utilidad (beneficio) de los últimos 5 años

w : Número de trabajadores

Según se ha definido la medida *IDR*, un alto coeficiente de variación indica poca homogeneidad de los datos, es decir, existen datos que tienen una variación mucho mayor con respecto al resto. De modo contrario, un bajo coeficiente de variación implica una mayor dispersión de los datos, por lo que no dependen solo de unas pocas variables, sino que es una muestra más homogénea. De esta manera, cuando la utilidad o beneficio de los últimos 5 años de una empresa esté sobre la media, interpretaremos que ha experimentado un crecimiento acelerado.

Se han incorporado dos variables relacionadas con el crecimiento acelerado. La primera de ellas corresponde a la producción, medida en unidades

producidas y la segunda es el precio por unidad. El rango de precios donde se sitúa el producto es una variable determinante en el mercado internacional del vino. Elaborar vinos del rango alto de precios, supone situar a la bodega en el segmento superior del mercado permitiendo acceder a un mayor número de mercados internacionales, es decir, nuevos mercados de mayor poder adquisitivo, que no se podría llegar con vinos del rango de precios bajos (Díaz et al 2015). Esta última estrategia proporcionó en el pasado malos resultados y baja competitividad a los vinos chilenos, considerados por aquel entonces de inferior calidad (Román et al 2017). Por tanto, supondremos que, para alcanzar altos crecimientos de utilidad (beneficio), el vino elaborado deberá situarse en una gama de precios superior a la media de la industria.

Para obtener la medida de la producción es necesario hacer una aproximación, la cual corresponde al ingreso promedio de los últimos 5 años, dividido por el precio promedio por caja de vinos.

Esta medida se define como:

$$Q = \frac{\frac{1}{5} \sum_{t=1}^5 I_t}{\text{Precio}} \quad (3)$$

Q: Aproximación de la producción (Q) de la empresa

I: Ingreso promedio de los últimos 5 años de cada empresa

Precio: Precio promedio de los productos que vende

En la industria del vino los recursos naturales son esenciales para una buena producción, pero para constituir y mantener una ventaja competitiva a nivel internacional son imprescindibles los viticultores y enólogos dentro de las actividades de I+D. Los enólogos son capaces de conseguir productos con mayor valor añadido adaptando tecnologías de viticultura, vinificación y comercialización del vino (Anderson, 2010). En trabajos anteriores se ha obtenido evidencia sobre el impacto de los gastos en investigación y

desarrollo en el incremento de la competitividad y las ventas (Freel, 2000, Moraleda, 2004).

Así mismo, consideramos que la obtención de un certificado de calidad que respalde las condiciones de obtención de las materias primas y los procesos de abastecimiento, producción y distribución influirá en transmitir una mejor imagen del producto ante los clientes. Los vinos con certificación aportan mayor calidad y diferenciación y son valorados por los consumidores debido a las exigencias de control impuestas por la agencia administradora de la certificación. Por ello, la calidad y la forma de producir entendemos que es otra característica de las empresas que alcanzan mayores cifras de negocios. En trabajos anteriores se ha probado entre otros, que uno de los indicadores objetivos de calidad está en el hecho de haber obtenido alguno de los certificados que emiten organizaciones reconocidas (Moscovici y Reed, 2018). En nuestro estudio, por tratarse de empresas vitivinícolas controladas por una autoridad corporativa hemos adoptado la certificación voluntaria otorgada de forma muy restrictiva por la Asociación Gremial de Vinos de Chile, denominada “Certified Sustainable Wine of Chile”, que es garantía de haber cumplido prácticas de excelencia en el proceso de producción y venta. La certificación obedece al Código de Sustentabilidad dirigido a disminuir los riesgos ambientales y sociales y obtener vinos de calidad. Es un instrumento de carácter voluntario que busca incorporar prácticas de excelencia en tres ámbitos: viñedos, bodegas y en su entorno social, se basa en principios ambientales, de equidad social y de viabilidad económica, garantizado por el sello “Certified Sustainable Wine of Chile”

Al hacer un análisis incondicional sobre el grupo de empresas que crecen rápidamente de las que lo hacen más lentamente, es posible apreciar que la desviación estándar con respecto al mercado (SD_u) es muy diferente entre ambos grupos (Tabla 21). Sin embargo, puede ocurrir que una empresa tenga mayor dispersión aun estando por debajo de la media de mercado y

no necesariamente porque fue exitosa o creció más rápido. Lo anterior, se evidencia porque la desviación estándar de las empresas de rápido crecimiento es tres veces más grande que la del otro grupo, lo que resta confiabilidad a esta variable tomada individualmente. Por ello, además de la desviación de mercado hemos tomado como variables el tamaño de la empresa, la cifra de negocios, el volumen de producción en unidades, precios por unidad de producto. Junto a estas variables que tienen relación con la dimensión, introduciremos dos variables más que han demostrado su influencia en la medida del crecimiento, estas son, los gastos en I+D, por un lado y la obtención o no de certificación de calidad, por otro, con la inclusión de ambas el análisis empírico realizado tendrá mayor validez.

Tabla 22. Promedio muestral y por condición binaria de crecer aceleradamente.

VARIABLES	TOTAL	Crecimiento Acelerado	
		No [77%]	Sí [23%]
Crecimiento acelerado [Sí = 1]	0.230 (0.423)		
Ingreso promedio [MM\$/2015]	12.627 (35.255)	15.181 (39.761)	4.077 (5.705)
Producción, Q (ingreso/precio)	41.826 (127.709)	51.171 (144.223)	10.543 (14.463)
Precio [100U\$]	0.468 (0.777)	0.384 (0.155)	0.750 (1.59)
Desviación de mercado (SDu)	17.766 (37.309)	19.555 (42.372)	11.778 (3.59)
IDR = SDu/w	0.255 (0.389)	0.257 (0.437)	0.249 (0.141)
Gasto en I+D [Sí = 1]	0.400 (0.492)	0.429 (0.498)	0.304 (0.47)
Certificada [Sí = 1]	0.610 (0.49)	0.675 (0.471)	0.391 (0.499)

Desviación estándar en paréntesis, total de 100 observaciones

En la Tabla 22 se muestran los resultados obtenidos al realizar un estudio comparativo de las características anteriormente descritas entre las empresas de crecimiento acelerado y las de crecimiento no acelerado. Se observa que la desviación estándar con respecto al mercado (SDu) es muy diferente entre ambos grupos, pero a continuación interesa conocer la intensidad de cada una de las variables en el crecimiento acelerado que se está analizando.

6.5. Análisis Probit y resultados obtenidos

En esta sección presentamos los resultados obtenidos al estimar el modelo de regresión probit comentado en la sección 3 con el fin de analizar la relación que existe entre la intensidad de las variables descritas en la sección 4 y el crecimiento acelerado de las empresas vitivinícolas. La variable dependiente del modelo es una variable dicotómica que toma el valor 1 para empresas de alto crecimiento según las definiciones aceptadas por la literatura e introducidas anteriormente y 0 para el resto de empresas. Los resultados de la regresión darán información sobre si las variables explicativas incluidas en el modelo son importantes para determinar si una empresa pertenece o no al grupo de alto crecimiento.

El análisis condicional sobre la posibilidad de crecer en beneficios, rápido o no, se definirá en el siguiente modelo:

$$\begin{aligned}
 &P[\text{Alto Crecimiento} = 1 \mid \text{Características Empresa}] = \\
 &= \Phi(\beta_0 + \beta_1 \text{Producción} + \beta_2 \text{Precio} + \beta_3 \text{IDR} + \beta_4 \text{Gasto I+D} + \beta_5 \text{Certificado}) \quad (4)
 \end{aligned}$$

donde Φ es la función de distribución de una normal estándar.

Los resultados de la estimación *probit*, se muestran en la Tabla 23.

Tabla 23. Estimación probit para la posibilidad de crecer acelerado.

Crecimiento acelerado [Si = 1]	MODELOS			
	[I]	[II]	[III]	[IV]
Producción, Q (ingreso/precio)	-0.0105*** (0.0035)	-0.0134*** (0.0045)	-0.0081** (0.0036)	-0.0119** (0.0047)
Precio [100U\$]	0.3685** (0.1734)	0.3866** (0.1722)	0.3387** (0.1715)	0.3451** (0.1598)
IDR = SDu/w	1.1907* (0.6564)	1.6436** (0.7378)	0.8343 (0.6987)	1.4423* (0.7765)
Gasto en I+D [Si = 1]		0.3455 (0.3775)		0.8366 (0.5133)
Certificada [Si = 1]			-0.3227 (0.3256)	-0.7500* (0.4504)
Constante	-0.9741*** (0.2169)	-1.1633*** (0.2843)	-0.7434** (0.3050)	-0.9025*** (0.3261)
Observaciones	100	100	100	100
Seudo R cuadrado	0.0978	0.1051	0.1062	0.1329

*** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1; Error estándar en paréntesis

En la tabla 23 se observa que el coeficiente de las variables, Precio, IDR y Gasto en I+D es positivo, lo que significa que tales variables influyen positivamente en el crecimiento acelerado de las empresas. Por el contrario, las variables Producción y Certificación muestran un coeficiente negativo, lo que indica que éstas últimas variables disminuyen la probabilidad de la empresa de crecer aceleradamente.

Para conocer el impacto que tienen las variables definidas en el crecimiento acelerado de las empresas vitivinícolas chilenas, es necesario analizar los efectos marginales que tiene cada variable sobre la probabilidad de crecer rápidamente, estos resultados se presentan en la Tabla 24.

Tabla 24. Efectos marginales de la posibilidad de crecer más rápidamente.

Crecimiento acelerado [Sí = 1]	MODELOS			
	[I]	[II]	[III]	[IV]
Producción (ingreso/precio)	-0.0027*** (0.0008)	-0.0033*** (0.0010)	-0.0021** (0.0009)	-0.0029*** (0.0010)
Precio [100U\$]	0.0948** (0.0451)	0.0950** (0.0417)	0.0893** (0.0455)	0.0840** (0.0381)
IDR = SDu/w	0.3065** (0.1554)	0.4037** (0.1594)	0.2201 (0.1758)	0.3509** (0.1671)
Gasto en I+D [Sí = 1]		0.0877 (0.0965)		0.2192 (0.1349)
Certificada [Sí = 1]			-0.0878 (0.0921)	-0.1966 (0.1242)
Observaciones	100	100	100	100
Seudo R cuadrado	0.0978	0.1051	0.1062	0.1329

*** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1; Error estándar en paréntesis

Se observa que la producción tiene una relación negativa con el crecimiento acelerado de la utilidad. En este caso, el aumento en la producción reduce en un 0,29% la probabilidad de experimentar un crecimiento acelerado de beneficios. Es decir, las empresas que experimentan crecimientos acelerados de la utilidad no lo consiguen mediante simples incrementos de producción, sino con productos de mayor valor añadido y años de envejecimiento del vino. El signo positivo del precio refleja de forma indirecta su calidad. Este resultado es consistente con las evidencias obtenidas por Costanigro et al, (2007), donde se afirma que una amplia mayoría de consumidores usan el precio como principal señal de calidad y que cuantos

más años de envejecimiento tiene el vino, mayor precio adquiere en el mercado. Lo cual está en consonancia con los resultados obtenidos en Areta et al, (2017), que concluyen que el factor más influyente en el precio del vino de exportación es el envejecimiento. La industria del vino chilena posee excedentes de vino de baja gama por lo que incentivar la producción en cantidad y bajo precio, frente a la estrategia de vender con mayor margen, es una política de empresa que reduce los beneficios (Roman, et al 2017), de manera que si la empresa entra en sobreproducción reduce la probabilidad de crecer en beneficios de forma rápida (tabla 11). Así pues, el precio tiene un efecto positivo en la posibilidad de crecer más rápido (ambos resultados son significativos), ya que por cada 100 dólares más que suba el precio, la probabilidad de crecer aceleradamente es de un 8,4%.

Por otro lado, los efectos en la variable de diferenciación con respecto al mercado, indican que a mayor tamaño dicha diferenciación es relativamente más alta y afecta positivamente a la probabilidad de crecer rápidamente. En este sentido, cuando el Índice de Diferenciación Relativa aumenta, la probabilidad de que una empresa tenga un crecimiento acelerado es de un 35%. Por tanto, trabajar en la gama de precios altos tiene un efecto positivo en la posibilidad de crecer más rápido en utilidades.

Finalmente, podemos observar que la decisión de realizar *Gastos en Investigación y Desarrollo* tiene un efecto positivo en el crecimiento acelerado demostrando que es una ventaja competitiva en la exportación. Sin embargo, la *Certificación de Calidad* tiene un efecto negativo en la variable dependiente debido a los mayores costes y restricciones en la producción que suponen el seguimiento de altos criterios de calidad y exigencias para disminuir riesgos ambientales y sociales a las que voluntariamente se someten las empresas certificadas.

Para las empresas que invierten en gastos de I+D, la probabilidad de crecimiento acelerado es de un 21%, mientras que contar con una certificación reduce la probabilidad de crecimiento en un 19%. Se puede

concluir que, contrariamente a la idea inicial, las certificaciones tienen un efecto negativo en la probabilidad de crecer aceleradamente. Sabemos que para obtener la *Certificación*, la empresa debe cumplir con ciertos procedimientos y normas, que influyen de modo restrictivo y en dirección opuesta al crecimiento acelerado. En el estudio se constata que, las eventuales ventajas de la certificación tales como, la reducción de costes por evitar errores, pérdidas de tiempo, y mejoras en los procesos de las empresas, no son visibles en el crecimiento rápido de las ganancias en la industria del vino chilena. Al final se concluye que el crecimiento acelerado es posible alcanzarlo corriendo riesgos, y, por tanto, obviando el seguimiento de los procedimientos dirigidos a disminuir los riesgos ambientales y sociales previstos para obtener una certificación de calidad de la bodega.

6.6. Discusión y conclusiones del estudio econométrico

Hemos desarrollado un análisis multivalente de los determinantes del rápido crecimiento en las empresas del vino chileno con el fin de obtener conclusiones sobre el efecto de las diferentes variables informadas en estudios previos. En los resultados se encuentran variables que están relacionadas con la probabilidad de ser empresas de rápido crecimiento, una de ellas es que lo haya sido el año anterior, así se observa una fuerte inercia al crecimiento. También hay otras variables que están significativamente relacionadas con la probabilidad de un crecimiento rápido como son las inversiones en investigación y desarrollo que permiten obtener vinos de alta calidad competitivos en el mercado internacional. Unido a lo anterior, la variable precio, también se relaciona positivamente con la probabilidad del crecimiento rápido de las utilidades.

Se han analizado otras variables que inicialmente se podían calificar como positivas para incentivar el crecimiento y que al final actúan contrariamente al mismo. Se trata de la producción y la certificación de calidad. Respecto a

la producción se ha obtenido que tiene una relación negativa con el crecimiento acelerado de la utilidad, es decir, se prueba que las empresas que experimentan crecimientos acelerados de la utilidad no lo consiguen mediante incrementos de producción, sino con productos de mayor valor añadido y años de envejecimiento del vino. Por tanto, de los resultados se deduce que para obtener crecimientos en las utilidades interesa más seguir una estrategia de calidad que de cantidad.

En cuanto al hecho de mantener un certificado de calidad y sostenibilidad otorgado por agencia calificada, su efecto es negativo en la variable dependiente. Este resultado que es contradictorio con la presunción inicial de que un certificado de calidad aporta ventajas competitivas, al final se demuestra que los esfuerzos realizados por la empresa para la consecución del certificado, es un impedimento para el crecimiento rápido en utilidades debido a los mayores costes que supone la observancia obligada de determinados criterios de calidad y de reducción de riesgos. En resumen, la investigación y desarrollo permite mejorar los vinos y su adaptación a las modas y los gustos de los consumidores incidiendo en la ampliación de mercados, sin embargo, las certificaciones de calidad no tienen un efecto inmediato en el crecimiento de la bodega, de hecho, se ha obtenido que la calidad de los vinos que capta el mercado tiene unos valores diferentes a los que respaldan las entidades que certifican la calidad de las empresas vitivinícolas. Esta evidencia sobre la certificación de calidad de las bodegas deberá ser valorada por la dirección de cada empresa de acuerdo a sus objetivos de crecimiento.

6.7. Resultados e implicaciones para la industria del vino chilena y las instituciones.

Los resultados obtenidos en el análisis de los factores determinantes del rápido crecimiento (emprendimiento dinámico, gacelas) de empresas

familiares en el sector vitivinícola en Chile son relevantes para la confección de políticas públicas que fomenten el apoyo al crecimiento e internacionalización de las empresas vitivinícolas. Los resultados de la investigación desarrollada deben ser contextualizada en el ámbito geográfico al que se refiere, por tanto, entre las **limitaciones del estudio** está que los resultados no son transferibles a cualquier sector vitivinícola de otras economías, en especial a las más grandes de Europa, Asia y América del Norte, las cuales se caracterizan por la producción de bienes con mayor valor agregado, distinta tecnología y, finalmente, con procesos de internacionalización diferentes. Por otro lado, aquellas economías donde la principal fuerza exportadora está basada en *commodities* y en productos de bajo nivel agregado, como las economías latinoamericanas, seguramente sí podrán aplicar nuestros resultados analizados para el caso de Chile.

Un resultado destacable del estudio econométrico es que se constata la relevancia de la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) para actuar en los mercados internacionales, independientemente del tamaño y volumen de producción. En este sentido, las políticas públicas que fomenten la inversión en I+D para las empresas del sector vitivinícolas resultan ser positivas para generar crecimiento y poder acercar sus productos a nuevos consumidores. Sería un incentivo a la venta de vino de mayor calidad disponer de mayores ayudas para que los empresarios vitivinícolas chilenos tengan accesos a tecnología de última línea que permitan mejorar sus procesos de producción.

Se ha obtenido que los aumentos de producción en Chile no han tenido una correspondencia con el aumento de la calidad de los vinos, o bien, las cantidades producidas no han permitido un mayor precio por unidad vendida, lo que ha obligado a seguir vendiendo a granel, con una importante pérdida en el precio de venta. Este ha sido el problema tradicional que ha tenido el vino chileno durante años y que según el presente estudio, para el periodo analizado, el problema persiste, es de desear que esta situación cambie en un futuro próximo,

en parte con la colaboración de asociaciones empresariales y el impulso de las acciones concertadas con el propio gobierno.

Se ha observado que para potenciar el apoyo gubernamental al sector vitivinícola chileno en políticas de generación de conocimiento en I+D se están impulsando alianzas estratégicas con universidades nacionales e internacionales, y se está generando una vinculación con agencias de investigación y desarrollo internacionales del mundo vitivinícola.

Sobre esta base y con vistas a futuro, el impulso de programas de apoyo a la gestión de largo plazo para superar los estándares de calidad y sus respectivas certificaciones, hace prever para el medio y largo plazo un mayor desarrollo de las empresas vitivinícolas sostenibles con nuevos productos acreditados y con una mejor imagen en determinadas sociedades y países donde el vino chileno todavía no ha podido incorporarse sólo con sus propias cualidades de vinos de alta calidad. Un mayor conocimiento de los mejores vinos chilenos por parte de los consumidores internacionales mediante las iniciativas de difusión a través de las agencias gubernamentales y asociaciones gremiales es la clave para cambiar la tendencia histórica de infravaloración del vino chileno y llevarlo a las más altas cotas de apreciación en el mercado.

Conclusiones

PRIMERA. La industria vitivinícola chilena, posee características que hacen aconsejable la adopción de acciones conjuntas que permitan su viabilidad en el largo plazo. Presenta ventajas competitivas, asociadas al entorno geográfico, a las bondades fitosanitarias del país, clima y suelos que favorecen el desarrollo de la actividad, y, unido todo ello a una tradición vinícola, que permite la aparición de productos diferenciables y vinculados al territorio. Las empresas del sector son competentes y generan una serie de encadenamientos productivos, que a nivel territorial se aúnan en un influyente clúster en torno al vino.

SEGUNDA. La actividad vitivinícola chilena se ha situado en cabeza de los escenarios internacionales, hoy se ubica en el quinto lugar exportador en términos de volumen. A nivel nacional, su actividad exportadora ha conseguido triplicarse en los últimos 10 años e impactar indirectamente en otros sectores económicos, tales como transporte, maquinaria, laboratorios, viveros etc. y otros que emergen de la actividad, tales como el turismo enológico, artesanía, hotelería, restaurantes, gastronomía y agencias de viaje.

TERCERA. Las particulares características de la industria mundial del vino, suponen una serie de desafíos; oportunidades y amenazas que deben valorar mediante planes estratégicos quienes participan directamente de la industria vitivinícola, así como otras que se derivan de la misma. La industria vitivinícola chilena, si bien está constituida por un número de empresas de distinto tamaño, son empresas familiares las que dominan en términos de valor exportado, representando más del 90%, entre ellas hay una serie de pequeños productores que han logrado consolidarse mediante la producción de vinos con características que los hacen únicos, basados en el *terroir* en que se cultiva la vid, o en el proceso de producción de vinos orgánicos, o de alta calidad.

CUARTA. La industria vitivinícola chilena presenta diversas formas de integración, además de múltiples líneas de productos. Integran desde la producción de uva hasta la distribución, y existen acuerdos comerciales para la exportación mediante integraciones a nivel de distribución/ventas. Las empresas vitivinícolas de mayor tamaño, adoptan diferentes formas de integración para distintas líneas de productos, conviviendo de esta forma distintos grados de integración, de acuerdo a una estrategia definida en base al producto y/o mercado.

QUINTA. Gran parte de la actividad de las grandes empresas vitivinícolas presentes en el mercado, está orientada a la producción de vino corriente y de mesa. Por el contrario, las viñas de menor tamaño están en su mayoría orientadas a la producción de vinos de alta calidad y/o con valor agregado para los mercados de destino. Son estas últimas las que presentan una mayor vulnerabilidad para permanecer, y crecer en los exigentes mercados internacionales. La industria en general, y este grupo de empresas en particular, requiere de mejora continua en los procesos, inversión en I+D, diversificación de productos y mercados, y consistencia en sus productos, que les permitan ser sustentables en el largo plazo.

SEXTA. Las empresas gacelas en el sector vitivinícola chileno tienen importantes desafíos para lograr posicionarse en mercados internacionales. El éxito lo consiguen aquéllas empresas que siguen idealmente un crecimiento dinámico. Los comportamientos, estrategias y decisiones específicas tomadas por la administración de las empresas vitivinícolas, son los factores claves para el desarrollo de un emprendimiento dinámico.

SEPTIMA. Un importante factor del éxito del vino chileno a nivel mundial reside en el trabajo asociativo entre los diferentes actores implicados, tanto gubernamentales como privados de la industria vitivinícola chilena. El apoyo del gobierno dirigido a incentivar políticas públicas de apoyo a la Investigación y Desarrollo, ha facilitado la incorporación de nuevas tecnologías en la producción y ha permitido a las empresas vender un vino

de mejor calidad, a un precio mayor y alcanzar una mayor participación en el mercado internacional.

OCTAVA. Con respecto a la gestión de calidad en el sector vitivinícola chileno se puede concluir que las mejoras sistemáticas en la producción del vino, han permitido a las empresas poder llegar a mercados más exigentes. El caso de las 6 empresas del estudio indica que pudieron mejorar su posicionamiento de mercado internacional a través de una validación de la calidad de sus vinos que les permitió incrementar el precio medio del producto.

NOVENA. Hemos obtenido que la venta masiva del vino chileno marcada por la baja calidad y exportación mayoritaria de vino a granel, sigue siendo hasta 2015 la práctica seguida para colocar grandes cantidades de vino en el mercado internacional. Según nuestros datos para el periodo estudiado, el problema persiste, las empresas todavía no han logrado introducir los cambios técnicos y estratégicos necesarios para modificar la apreciación del producto en el extranjero y competir en precio con los demás países productores

DÉCIMA. En las empresas que han alcanzado crecimientos rápidos de beneficios lo han conseguido gracias a la innovación acercándose a los estándares internacionales de sabor y calidad de los consumidores. Los gastos de investigación y desarrollo de las bodegas han posibilitado principalmente la reducción de costes. De nuestro estudio econométrico se deduce que las empresas que han dedicado recursos económicos a la investigación han alcanzado un crecimiento rápido de los beneficios, destacando dicho crecimiento sobre las empresas que no invirtieron.

UNDECIMA. Hemos probado que la consecución de un certificado de calidad y sostenibilidad otorgado por agencia calificada, no tiene un efecto positivo en el crecimiento de los beneficios de las empresas vitivinícolas exportadoras, dicho de otra forma, las empresas que lo poseen no consiguen

alcanzar crecimientos rápidos de los beneficios. Este resultado que es contradictorio con nuestra presunción inicial de que un certificado de calidad aporta ventajas competitivas, hasta la fecha, se demuestra que no es así, y que, por tanto, los esfuerzos realizados por la empresa para la consecución del certificado, es un impedimento para el crecimiento rápido en beneficios debido a los mayores costes que supone la observancia obligada de determinados criterios de calidad y de reducción de riesgos.

DUODECIMA. Los signos de calidad de los vinos que valoran los consumidores en el mercado internacional son diferentes a los que respaldan las entidades que certifican la calidad de las empresas vitivinícolas y este conocimiento debe ser tenido en cuenta por los gestores de las bodegas a la hora de tomar decisiones sobre promover la certificación o no de la empresa, atendiendo a los objetivos de crecimiento establecidos por la dirección.

DECIMOTERCERA. Los mayores beneficios relativos los consiguen aquellas empresas vitivinícolas que han introducido innovaciones en la cadena de producción y en la automatización de procesos con reducción de costes de personal.

Estos resultados tienen implicaciones para la gestión de las empresas al poner de manifiesto que los mayores beneficios contables se alcanzan en firmas con mayor productividad laboral impulsados por la producción en cantidad y la reducción de costes. No obstante, también se observa que la competencia global está derivando hacia estrategias de producción de vinos de mayor calidad, de subida de precios apoyadas en certificaciones y campañas de marketing a las que no son ajenas las empresas chilenas más dinámicas que ven en esta tendencia la oportunidad de ampliar cuota de mercado en el contexto internacional.

Conclusions

FIRST: The Chilean wine industry is characterized by characteristics that make it advisable to adopt joint actions that enable its long-term viability. This industry presents competitive advantages, associated with the geographical environment, the country's phytosanitary benefits, climate and soils that favour the development of the activity, and combined with a winemaking tradition that leads to the appearance of differentiable products linked to the territory. The companies in the sector are competitive and generate a series of production chains which, at territorial level, merge into an influential wine cluster.

SECOND: Chilean winemaking activity has been at the forefront of international scenarios; today it is the fifth largest exporter in terms of volume. At the national level, its export activity has tripled in the last 10 years and has had an indirect impact on other economic sectors, such as transportation, machinery, laboratories, nurseries, etc. and on other sectors that emerge from the activity, such as wine tourism, handicrafts, hotels, restaurants, gastronomy and travel agencies.

THIRD: The specific characteristics of the global wine industry pose a series of challenges, opportunities and threats that must be assessed through strategic plans, those directly involved in the wine industry, as well as other issues derived from it. The Chilean wine industry, although constituted by a number of companies of different sizes, are family businesses that dominate in terms of export value, representing more than 90%, including a number of small producers who have succeeded in establishing themselves through the production of wines with characteristics that make them unique, based on the terroir in which the vine is grown, or in the production process of organic or high quality wines.

FOURTH: The Chilean wine industry presents diverse forms of integration, in addition to multiple product lines. They range from grape production to

distribution, and there are commercial agreements for export through integrations at the distribution/sales level. Larger wine companies adopt different forms of integration for different product lines, thus coexisting with different degrees of integration, according to a strategy defined on the basis of the product and / or market.

FIFTH: A considerable part of these companies' activity is oriented towards the production of ordinary and table wines. On the contrary, the smaller vineyards are mostly oriented towards the production of high quality and/or added value wines for the target markets. The latter are the most likely to remain and grow in demanding international markets. In general, the industry, and especially this group of companies, requires continuous improvement in processes, investment in R&D, product- and market-diversification, and product consistency that will allow them to be sustainable in the long term.

SIXTH: The gazelle companies in the Chilean wine sector have important challenges in order to attain a position in international markets. Success is achieved by those companies that ideally follow dynamic growth. The behaviour, strategies and specific decisions adopted by the winery management are the key factors for the development of a dynamic enterprise.

SEVENTH: A key factor in the success of Chilean wine worldwide lies in the associative work between the different actors involved, both governmental and private, within the Chilean wine industry. Government support aimed at encouraging public policies which promote research and development has facilitated the incorporation of new technologies in production and has allowed companies to sell better quality wine at a higher price and thereby obtain greater participation in the international market.

EIGHTH: With respect to quality management in the Chilean wine sector, it can be concluded that systematic improvements in wine production have

allowed companies to reach more demanding markets. In the case of the 6 companies in the study, they were able to improve their international market positioning by validating the quality of their wines, which allowed them to increase the average price of the product.

NINTH: We have found that the massive sale of Chilean wine, characterized by the low quality and predominant export of bulk wine, continued until 2015 to be the usual procedure for placing large quantities of wine in the international market. According to our data for the period studied, the problem persists, the companies have not yet managed to introduce the technical and strategic changes necessary to modify the appreciation of the product abroad in order to offer competing prices with other producing countries.

TENTH: Companies that have achieved rapid and profitable growth have accomplished this by innovating in line with international standards of consumer taste and quality. The research and development costs have enabled the wineries to adapt their wines to the trends and tastes of international consumers. From our econometric study it can be deduced that the companies that have invested economic resources in research have achieved rapid and profitable growth, particularly compared to companies that did not invest.

ELEVENTH: We have proven that obtaining a quality and sustainability certificate granted by a qualified agency does not have a positive effect on the profit growth of exporting wine-producing companies, in other words, companies that possess it do not manage to achieve rapid growth. This result, which contradicts our initial assumption that a quality certificate provides competitive advantages, ultimately proves that this is not the case, and that the effort made by the company to obtain the certificate is therefore hindering rapid and profitable growth due to the higher costs involved in complying with certain quality and risk reduction criteria.

TWELFTH: The indications of wine quality valued by consumers in the international market are different from those supported by the entities that certify the quality of wine companies and this knowledge must be noted by winery managers when making decisions on whether or not to promote the company's certification, in accordance with the growth targets established by management.

THIRTEENTH. The results obtained in this thesis are of interest for the industry. From these it can be deduced that the greatest relative benefits are obtained by those companies that have introduced innovations in the production processes and in the automation of processes, that is, reduction of personnel costs. The implication of these results for companies is concrete in knowing that the greatest accounting benefits today are achieved in firms with higher labour productivity. This does not mean that, with a view to the future, there is no need to invest in certifications or carry out marketing strategies and price increases, only to point out the evidence and that currently the companies that obtain the greatest benefits are the ones decided by the Production in quantity and cost reduction.

Referencias Bibliográficas

- Acquaah, M. (2013). "Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa". Journal of Family Business Strategy, 4 (2): 131-146.
- Acs, Z. J. & Mueller, P. (2008) Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants, Small Business Economics, 30(1), 85-100.
- Acuerdos de Producción Limpia (APL), S f. ([http://www.cpl.cl/Acuerdos\(APL\)/](http://www.cpl.cl/Acuerdos(APL)/))
- Agosin, M. R. and C. Bravo-Ortega (2009). "The emergence of new successful export activities in Latin America: The case of Chile." BID Research Network Working Paper, R-552.
- Allen, K.R. (1999). Growing and managing an entrepreneurial business. Houghton Mifflin Co., Boston: 168-195.
- Amat, O., Renart, M.A & García, M.J. (2013) Factors that determine the evolution of high-growth businesses. Intangible Capital, 9(2), 379-391.
- Anderson, K. (2010) Contributions of the Innovation Systems to Australia's Wine Industry Growth. Wine Economics Research Centre, Working Paper, n° 0310. University of Adelaide.
- Anderson, K (2004). The World's Wine Markets: Globalization and Work. Edward Elgan, Cheltenham
- Archibugi (2007). Introduction to the special issue on knowledge and innovation in the globalising world wine industry .International Journal of technology and Globalisation
- Areta, A., Bardají, I. & Iráizoz, B. (2017) Spanish wines in the US market: What attributes do US consumers look for in Spanish wines?. Spanish Journal of Agricultural Research, 15 (4), 1-15.

- Arregle, J. L., M. A. Hitt, D. G. Sirmon and P. Very (2007). "The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms." Journal of management studies 44 (1): 73-95.
- Astrachan, J. H. and T. A. Kolenko (1994). "A neglected factor explaining family business success: Human resource practices." Family business review 7(3): 251-262.
- Autio, E., Arenius, P. and Wallenius, H. (2000). Economic impact of gazelle firms in Finland. Helsinki University of Technology Working Paper Series.
- Autio, E. (2007). Global entrepreneurship monitor: 2007 global report on high-growth entrepreneurship. Babson College.
- Aylward, D. and M. Zanko (2006). "Emerging interorganizational structures in the Australian wine industry: implications for SMEs." Faculty of Commerce-Papers: 61.
- Banfi, S. (2017) Antecedentes de los mercados del vino y de la uva vinífera. Oficina de estudios y Políticas Agrarias. ODEPA, Julio 2017. <https://www.odepa.gob.cl/wpcontent/uploads/2017/12/mercadoVino2017.pdf>
- Barco, E., M. C. Navarro and A. Langreo (2005). Cambios en el mercado internacional del vino. Algunas preguntas sobre el éxito del vino australiano. Distribución y Consumo. Madrid, Mercasa. 80: 10.
- Barnard, H., A. N. Dooley, G. Areshian, B. Gasparyan and K. F. Faull (2011). "Chemical evidence for wine production around 4000 BCE in the Late Chalcolithic Near Eastern highlands." Journal of Archaeological Science 38(5): 977-984.
- Barth, E., T. Gulbrandsen and P. Schønea (2005). "Family ownership and productivity: the role of owner-management." Journal of Corporate Finance 11(1): 107-127.

- Barringer, B.R., Jones, F.F. and Neubaum, D.O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. Journal of business venturing, 20(5), 663-687.
- Barringer, B. and Harrison, J. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. Journal of Management, 26(3), 367-- 403.
- Baum, R., Locke, E. and Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. Academy of Management Journal, 44(2), 292-303.
- Berrios, R. and R. Saens (2012). "Atrapados en la marca país." Revista Cepal, 106: 15.
- Bertrand, M. and A. Schoar (2006). "The role of family in family firms." The Journal of Economic Perspectives: 73-96.
- Birch, D. L. (1981). Who creates jobs. Public Interest, 65(1), 3-14.
- Birch, D.L. & Medoff, J. (1994), "Gazelles", Labor Markets, Employment Policy and Job Creation, Solomon, L.C. & Levenson A.R. (ed.), Westview Press.
- Bisson, L. F., A. L. Waterhouse, S. E. Ebeler, M. A. Walker and J. T. Lapsley (2002). "The present and future of the international wine industry." Nature, 418 (6898): 696-699.
- Boehe, D. M. and L. B. Cruz (2010). "Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance." Journal of Business ethics 91(2): 325-346.
- Bonilla, C.A. and Cancino, C.A. (2011). El impacto del Programa de Capital Semilla del Sercotec en Chile. Inter-American Development Bank.
- Bos, J. & Stam, E. (2011) Gazelles, industry growth and structural change, Working Papers Utrecht School of Economics, 11-02.
- Bowen, H. y Wiersema, M. (1999). "Matching Method to Paradigm in Strategy Research: Limitations of Cross-sectional Analysis and Some Methodological Alternatives". Strategic Management, 20, pp. 625-636.

- Campbell-Hunt, C. (2000). "What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis." Strategic Management Journal 21(2): 127-154.
- Cambell, G. and Guibert, N (2006) "Introduction: Old World strategies against New World competition in a globalising wine industry", *British Food Journal*, Vol. 108 Issue: 4, pp.233-242, <https://doi.org/10.1108/00070700610657092>
- Cancino, C. (2014). Rapid internationalization of SMEs: Evidence from born global firms in Chile. Journal of Administrative and Social Sciences, *INNOVAR*, 24, spec. issue, 141- 151.
- Cancino, C.A., Coronado, F. and Farias, A. (2012). Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile: cinco casos de éxito. Journal of Administrative and Social Sciences, *INNOVAR*, 22(43), pp. 19-32.
- Case, J. (2001). The gazelle theory. Inc Magazine. The 2001 State of Small Business Issue.
- Castaldi, R., S. Cholette and M. Hussain (2006). A Country-Level Analysis of Competitive Advantage in the Wine Industry. DEIAgra Working Papers. Boloña, Italia: 15.
- Castillo, J. S. and M. C. García (2013). Analysis of international competitive positioning of quality wine from Spain. *Ciencia e investigación agrarias* 40(3): 491-501.
- Chetty, S. (1996). "The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms". *International Small Business Journal* 15 (1), pp. 73-86.
- Colli, A. (2003). The history of family business, 1850-2000, Cambridge University Press.
- Colman, T., & Paster, P. (2007). Red, white and 'green': the cost of carbon in the global wine trade. American Association of Wine Economists AAWE Working Paper, n°9.
- Cohen, W. and Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152.

- CONICYT (2007) El sector vitivinícola en Chile. Capacidades de investigación y áreas de desarrollo científico-tecnológico. Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. www.conicyt.cl
- Cordero, P., Sepúlveda, S. (2002) Cuaderno Técnico N° 21: Sistemas de gestión medio ambiental: las normas ISO 14000. IICA.
- Cortés, E. C., L. R. García and D. Q. Ramón (2006). "Family and non-family business behaviour in foreign markets: A comparative study." Cuadernos de Gestión, 6 (2): 11-27.
- Costanigro, M., McCluskey, J.J. & Mittelhammer, R.C. (2007). Segmenting the Wine Market Based on Price: Hedonic Regression when Different Prices mean Different Products. Journal of Agricultural Economics, 58 (3), 454-466.
- Cunneen, D. and Meredith, G. (2007). Entrepreneurial founding activities that create gazelles. Small Enterprise Research, 15(1), 39-59.
- Davidsson, P. and F. Delmar (2006). High-growth firms and their contribution to employment: The case of Sweden 1987-96. Entrepreneurship and the Growth of Firms. Cheltenham: Elgar: 156-178.
- De La Hamaide, S. (2014) "USA becomes world biggest wine market as French drinkers cut down." Lifestyle, may 13.
- De Massis, A., J. Kotlar, G. Campopiano and L. Cassia (2014). "The impact of family involvement on SMEs' performance: Theory and evidence." Journal of Small Business Management.
- De Massis, A., P. Sharma, J. H. Chua and J. J. Chrisman (2012). Family business studies: An annotated bibliography, Edward Elgar Publishing.
- Delmar, F., P. Davidsson and W. B. Gartner (2003). Arriving at the high-growth firm. Journal of Business Venturing, 18 (2): 189-216.

- Delmas, M. A., & Grant, L. E. (2008). Eco-labeling strategies: the eco-premium puzzle in the wine industry. Institute for Social Behavioral and Economic Research ISBER Publications, Paper 12.
- Del Pozo, J. (2004). Historia del vino chileno, Editorial Universitaria.
- Del Pozo, J. (2004). "Los empresarios del vino en Chile y su aporte a la transformación de la agricultura, de 1870 a 1930." Universum (Talca) 19 (2): 12-27.
- Di Castri, F. and E. R. Hajek (1976). Bioclimatología de Chile, Vicerrectoría Académica de la Universidad Católica de Chile Santiago, Chile.
- Diaz, J., Valdes, R. & Hernandez, N. (2015). Chilean wine in the European market. A positioning mapping approach from Germany. Rev. Fac. Cienc. Agrar. Univ. Nac. Cuyo, 47 (1).
- Donckels, R. and Lambrecht, J. (1995). Joint ventures: No longer a mysterious world for SMEs from developed and developing countries. International Small Business Journal, 13(2), 10- 26.
- Doorley, T. and Donovan, J. (1999). *Value-creating growth*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. Academy of management review, 14(4), pp. 532-550.
- Drake, A. (2009). Understanding family business: A practical guide for the next generation. Londres, IFB.
- Ekstrand, K. and A. Ihre (2012). "Export development and FDI under shifting trade policy conditions: The Chilean wine industry 1990-2012." Bachelor thesis. International Business School, Gothenburg University.
- Electro industria (2015) Santa Rita automatiza sus líneas producción. Boletín Electro industria, marzo.<http://www.emb.cl/electroindustria/articulo>.

mvc?xid=2486&xit=santa-rita-automatiza-sus-lineas-de-produccion-con-siemens

- Estreicher, S. K. (2004). Wine. the past 7,400 years. Online publication.
- Evans, D.E. (1987). The relationship between firm growth, size and age: Estimates from 100 manufacturing industries, Journal of Industrial Economics, 35 (4). 567-581.
- Farinelli (2013). Innovation and Learning Dynamics in the Chilean and Argentine wine Industries. American Association of Wine Economists (AAWE)
- Farinelli, F., Fernandez-Stark, K., Meneses, S., Mulder, N. & Reuse, K. (2017). Use of knowledge-intensive services in the Chilean wine industry. Series International Trade, ECLAC, United Nations, Santiago de Chile.
- Felzensztein, C, (2002). Approaches to global branding: The Chilean wine industry and the UK market. International Journal of Wine Marketing,14 (2), 25-32.
- Felzensztein, C. (2014). "The Chilean wine industry: new international strategies for 2020." Emerald Emerging Markets Case Studies 4 (2): 1-12.
- Fernández, P. G. (2009). "Sabe Ud.¿ cuáles son las empresas familiares más antiguas de Antioquia, Colombia, América y el mundo que aun sobreviven, y el sector de la economía a la que pertenecen?" Lupa Empresarial(22).
- Figuroa, L. and A. González (1998). "Análisis de experiencias exitosas en Chile y California: lecciones para los agronegocios en Centroamérica." CLACDS/INCAE. Alajuela, Costa Rica.
- Fischer, E. and A. R. Reuber (2003). Support for rapid- growth firms: a comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. Journal of small business management,41(4): 346-365.
- Freel, M.S. (2000). Do small innovating firms outperform non-innovators?. Small Business Economics, 14(3), 195-210.
- Frisch, R., (1933) "Editor's Note", Econometrica, Vol. 1, Issue 1 (Jan., 1933), 1-4.

- Fuller, P. (1996). Strategy 2025: The Australian Wine Industry, Australian Wine Foundation.
- Galbreath, J. (2011). To what extent is business responding to climate change? Evidence from a global wine producer. Journal of Business Ethics, 104(3), 421-432.
- Galeano, E. (2008). Las venas abiertas de América Latina, Editores Siglo XXI.
- Galet, P. (2000). General Viticulture, Editor Oenoplurimedia, Chaintré.
- Gallizo, J.L, Roman, J. y Cancino (2018) Determinantes del rápido crecimiento de los beneficios: Evidencia en bodegas familiares chilenas. Working papers "new trends in accounting and management" n° 13-2018.
- Gallup. (2014). "Alcohol and drinking." Retrieved Marzo 17, 2015, from www.gallup.com.
- Gersick, K. E. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business, Harvard Business Press.
- Gilinsky, A., C. Santini, L. Lazzeretti and R. Eyler (2008). "Desperately seeking serendipity: Exploring the impact of country location on innovation in the wine industry." International Journal of Wine Business Research, 20 (4): 302-320.
- Gatti, S, Giraud-Héraud, E. Samirr, M. (2003) Wine in the Old World. New Risks and Opportunities. 'Franco Angeli (Milano, Italia).
- Goode, J. (2009) "German wines: an introduction." WA, Wineanorak.com http://www.wineanorak.com/germany/germanwines_part1_introduction.htm
- Greene, W. (2000) "Econometric Analysis", Fourth Edition, Prentice Hall.
- Grilli, L. and S. Murtinu (2011). Turning European new technology-based firms into "gazelles": the role of public (and private) venture capital. This research

was conducted with the support of the 7th European Framework Program (Grant agreement no.: 217485). <http://ssrn.com/abstract/1892024>.

Guasch-Jané, M. R., C. Andrés-Lacueva, O. Jáuregui and R. M. Lamuela-Raventós (2006). "First evidence of white wine in ancient Egypt from Tutankhamun's tomb." Journal of Archaeological Science, 33(8): 1075-1080.

Habbershon, T. G. and M. L. Williams (1999). "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms." Family Business Review 12(1): 1-25.

Hadarits, M., Smit, B. & Diaz, H. (2010). Adaptation in viticulture: A case Study of Producers in the Maule Region of Chile, Journal of Wine Research, 21, (2-3), 167-178.

Harrington, R. J. and M. C. Ottenbacher (2008). "Contradictions of traditions and change in German winemaking: an exploratory study." International Journal of Wine Business Research 20 (3): 276-293.

Harris, R. I., R. S. Reid and R. McAdam (2004). "Employee involvement in family and non-family-owned businesses in Great Britain." International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 10(1/2): 49-58.

Harrison, J. and Taylor, B. (1997). *Supergrowth Companies*. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing.

Heien, D. and P. Martin (2003). "California's wine industry enters new era." California Agriculture 57(3): 71-75.

Hotelling, H. (1990). Stability in competition, Springer.

Hussain, M., S. Cholette and R. M. Castaldi (2008). "An analysis of globalization forces in the wine industry: implications and recommendations for wineries." Journal of Global Marketing 21 (1): 33-47.

Imai, M. (2006). "Mixing Family Business with Politics in Thailand*." Asian Economic Journal 20 (3): 241-256.

- Johnson, A. R. (2000). "Competitive intelligence and competitor analysis as knowledge management applications." Cortada and Woods [195]: 85-97.
- Kantis, H. and S. Díaz (2011). Innovación y Emprendimiento en Chile. Una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales. Santiago: ENDEAVOR.
- Kelly, L. M., N. Athanassiou and W. F. Crittenden (2000). "Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm." Entrepreneurship Theory and Practice 25 (2): 27-42.
- Kidwell, R. E. and A. J. Fish (2007). "High-performance human resource practices in Australian family businesses: preliminary evidence from the wine industry." International Entrepreneurship and Management Journal 3(1): 1-14.
- Kim, W. and Mauborgne, R. (1997). Value innovation: the strategic logic of high growth. Harvard Business Review, 75(1), 103- 112.
- Jackson (2008). Wine science: Principles and applications, Elsevier, Oxford
- Jenster P, Smith, Jenster L, Mitry (2008). The Business of wine: A global perspective. Copenhagen Business School Press
- Kinnear, T., Taylor, J. (1993). "Investigación De Mercado. Un Enfoque Aplicado". McGraw Hill.
- Kolvareid, L. (1992). Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. Journal of Business Venturing, 7(3), 209-222.
- Koutsoyiannis, A. (1977). "Theory of Econometrics", Barnes and Nobel Books, Second Edition.
- Kowalewski, O., O. Talavera and I. Stetsyuk (2009). "Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland." Family Business Review.

- Kuratko, D.F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. Entrepreneurship theory and practice 29 (5): 577-598.
- Lacoste, P. (2004). "La vid y el vino en América del Sur: el desplazamiento de los polos vitivinícolas (siglos XVI al XX)." Universum (Talca) 19: 62-93.
- LaFleur, M., & Rosaasen, N. (2011). The new era of carbon accounting: issues and implications for Latin American and Caribbean exports.
- Landon, S. and C. E. Smith (1997). "The Use of Quality and Reputation Indicators by Consumers: The Case of Bordeaux Wine." Journal of Consumer Policy 20(3): 289-323.
- Lansberg, I. (1988). "The succession conspiracy." Family business review 1 (2): 119-143.
- Leiva Bonilla, J.C. and J.Alegre Vidal (2012). Gazelle companies: definition and characterization. Academia Revista Latinoamericana de Administración(50): 31-43.
- Lewis, G. and T. Zalan (2010). The Australian Wine Industry: An unsustainable boom and the inevitable bust. American Association of Wine Economists. Davis, California, USA.
- Lombardo, G. F., M. C. V. Martos and M. T. G. Alvarez (2010). "Alianzas Estrategicas en la Internacionalizacion de la Empresa Familiar: Un Estudio Comparativo de las Bodegas Vitivinícolas Espanolas, Chilenas y Argentinas."
- López-García, P & Puente, S. (2009). What makes a high-growth firm? A probit analysis using spanish firm-level data. Doc. Trabajo nº 0920, Central Bank of Spain, Madrid.
- Lotti, F, Santarelli, E & Vivarelli, M. (2003). Does Gibrat's law hold among young small firms? Journal of Evolutionary Economics, 13, 213-235.

- MacMillan, I. C. and D. L. Day (1988). Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry. Journal of business venturing, 2(1): 29-39.
- Malinvaud, E. (1966). "Statistical Methods of Econometrics". Rand McNally, Chicago, p. 514.
- Martinez, Jon (2015). "Grandes familias empresarias en Chile. Sus características y aportes al país 1830-2012. En, Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España, una visión de largo plazo. Fundación BBVA, Bilbao: 409-463.
- Maxwell, J. (1996). "Qualitative Research Design: An Interactive Approach". Thousand Oaks: Sage Publications.
- Maxwell, J. (1998). "Designing a Qualitative Study". En Bickman, L. and Rog, D. J. (Eds.): Handbook of Applied Social Research Methods. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 69-100.
- Medina-Albaladejo, F. J., J. M. Martínez-Carrión and J.-M. Ramon-Muñoz (2014). "El mercado mundial de vino y la competitividad de los países del Hemisferio Sur, 1961-2010." América Latina en la historia económica, 21: 40-83.
- Miller, D. (1986). "Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis." Strategic management journal, 7(3): 233-249.
- Miller, D. (1992). "The Generic Strategy Trap." Journal of Business Strategy, 13(1): 37-41.
- Miller, D., I. Le Breton-Miller, R. H. Lester and A. A. Cannella (2007). "Are family firms really superior performers?" Journal of Corporate Finance, 13(5): 829-858.
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial, Universia Business Review, 1, 128-136.
- Morck, R. and B. Yeung (2004). "Family control and the rent-seeking society." Entrepreneurship Theory and Practice 28(4): 391-409.

- Morgan, N. A. and N. F. Piercy (1996). "Competitive advantage, quality strategy and the role of marketing." British Journal of Management 7(3): 231-245.
- Moscovici, D. & Reed, A. (2018). Comparing wine sustainability certifications around the world: history, status and opportunity. *Journal of Wine Research*, 29:1, 1-25, DOI: 10.1080/09571264.2018.1433138
- Müller, K. (2004) "Chile vitivinícola en pocas palabras." ACE Revista de enología, .
- Notimérica Economía (2013) Las exportaciones de vino de Chile cayeron un 9% en 2014. (disponible en <https://www.notimerica.com/economia/noticia-exportaciones-vino-chile-cayeron-2014-20150319025933.html>)
- Boletín publicado el 19/03/2015. Europa Press. <https://www.notimerica.com/economia/noticia-exportaciones-vino-chile-cayeron-2014-20150319025933.html>
- NZTE (2009). Market profile for wine in continental Europe. NZTE. London, UK, New Zealand trade and Enterprise.
- O'Hara, W. T. and P. Mandel (2004). "The World's Oldest Family Companies." Family Business. <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>)
- OEMV (2013). Los países productores de vino, a la cabeza del descenso del consumo. Madrid, Observatorio Español del Mercado del Vino.
- OIV (2011). Global Economic Vitiviniculture Data for 2011, Paris, France.
- OIV (2014). The wine market: evolution and trends. Paris, Francia, *Organización Internacional de la Viña y el Vino*: 14.
- Ortega-Farias, S, Righetti, T, Sasso, F, Acevedo, C, Matus, F y Moreno, Y (2003) Manejo sitio específico del agua de riego en vides viníferas. *Simposium Internacional en Viticultura de Precisión. Noviembre 2003.*

- Orozco, T., L. Sottolichio and A. Troncoso Unwin (1995). "Implantacion de un costeo por actividades." Tesis, Portal de tesis chilenas, Universidad de Talca.
- Orth, U. R. and M. T. Green (2009). "Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction." Journal of Retailing and Consumer Services 16 (4): 248-259.
- Peynaud (1984). *Knowing and making Wine*. Wiley and Sons, New Jersey.
- Porter, M. (1980). Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, Free Press.
- Porter, M. E. and G. C. Bond (2004). The California wine cluster, Harvard Business School Boston, MA.
- Prajogo, D. (2007). "The relationship between competitive strategies and product quality." Industrial Management & Data Systems 107(1): 69-83.
- Remaud, H., T. Atkin, A. Gilinsky Jr and S. K. Newton (2012). "Environmental strategy: does it lead to competitive advantage in the US wine industry?" International Journal of Wine Business Research, 24(2): 115-133.
- Reynolds, P.D. (1987). New firms: societal contribution versus survival potential. Journal of Business Venturing, 2(3): 231-246.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. y Vaillant, Y. (2005). "The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research". Journal of International Entrepreneurship 3, pp. 133-171.
- Riveros, P. Y Banfi, S (2015) El sector vitivinícola nacional: una visualización de la situación mundial, la estructura productiva y la evolución de las exportaciones, diciembre 2015, <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2015/12/Vino2015.pdf>
- Roman, J.J. Cancino, C.A. & Gallizo, J.L. (2017). Exploring features and opportunities of rapid-growth wine firms in Chile. Estudios Gerenciales, 33 (143), 115-123.

- Rouse, M. y Daellenbach, U. (1999). "Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage". Strategic Management Journal, vol. 20, pp. 487-494.
- Ruiz-Espejo, M. (2017) Estimación de la desviación estándar. Estadística Española. 59, (192), 37-44.
- Salop, S. C. and D. T. Scheffman (1983). "Raising rivals' costs." The American Economic Review: 267-271.
- Santana, R. (2015). El Impacto de las Certificaciones en el sector vitivinícola Chileno. Tesis de Magister. Instituto de Estudios Internacionales, Universidad de Chile.
- Sapienza, H. J. and C. M. Grimm (1997). Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance. Entrepreneurship Theory and Practice, 22: 5-24.
- Sciascia, S. and P. Mazzola (2008). "Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance." Family Business Review 21(4): 331-345.
- Scott Morton, F. M. and J. M. Podolny (2002). "Love or money? The effects of owner motivation in the California wine industry." The Journal of Industrial Economics 50(4): 431-456.
- Schamel, G. (2002). California wine winners: A hedonic analysis of regional and winery reputation indicators. 2002 Annual meeting, July 28-31, Long Beach, CA, American Agricultural Economics Association.
- Schreyer, P. (2000). High-growth firms and employment, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2000/3.
- Shanker, M. C. and J. H. Astrachan (1996). "Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics." Family Business Review (2): 107-123.

- Sharma, P. (2002). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. 62nd meeting of the Academy of Management, Denver, August.
- Silverman, M., R. Castaldi, S. Baack and G. Sorlien (2002). Competition in the global wine industry: A U.S. perspective. Strategic Management: Concepts and cases. New York, McGraw-Hill.
- Sims, M. A. and N. O'Regan (2006). In search of gazelles using a research DNA model. Technovation, 26 (8): 943-954.
- Singer, B. (1995). Contours of development. Journal of Business Venturing, 10(4): 303-329.
- Standars Stores, s f. What are the benefits of the envornment Management System (EMS) Certification with ISO 14001?. <http://14000store.com/articles/iso-14000-info-benefits-of-iso-14001/>
- Steen, A. and L. S. Welch (2006). "Dancing with giants: Acquisition and survival of the family firm." Family Business Review 19 (4): 289-300.
- Stewart, A. and M. A. Hitt (2012). "Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms." Family Business Review 25(1): 58-86.
- Stoeker, R. (1991). "Evaluating and Rethinking the Case Study". The Sociological Review, vol. 39, no 1.
- Storey, D. J. and P. Morgan (1996). The ten percenters. Fast growing SMEs in Great Britain. First, second, third and fourth report. London: Deloitte & Touche International.
- Sumner, D. A., H. Bombrun, J. M. Alston and D. Heien (2001). An economic survey of the wine and winegrape industry in the United States and Canada. Presented at the Wine Industry Conference Adelaide, University of California, Agricultural Issues Center, Citeseer.

- Tagiuri, R. and J. Davis (1996). "Bivalent attributes of the family firm." Family business review, 9 (2): 199-208.
- Taber, G.M. (2006) Judgment of Paris: California versus Francia, Simon & Suster, publisher, Scribner, cap. 22 Globalization of wine.
- Terziovski, M., Samson, D. & Dow, D. (1997). The Business Value of Quality Management Systems Certification. Evidence from Australia and New Zealand. Journal of Operations Management, 15, (1) 1-18.
- Thompson, A., M. Peteraf, J. Gamble and A. Strickland (2012). Administración Estratégica. Mexico.
- Tiefenbacher, J. P. (2013). "Themes of US Wine Advertising and the Use of Geography and Place to Market Wine." EchoGéo(23).
- Tintner, G. (1968). "Methodology of Mathematical Economics and Econometrics". The University of Chicago Press, Chicago, p.74.
- Tokarczyk, J., E. Hansen, M. Green and J. Down (2007). "A Resource- Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of "Familiness" in Family Business Success." Family Business Review 20 (1): 17-31.
- Torres, J.P. & Kunc, M.H. (2016). Market opportunity recognition in the Chilean wine industry: traditional versus relational marketing approaches, Journal of Wine Research, 27:1, 19-33. DOI: 10.1080/09571264.2016.1144584
- Vergara, S. (2001) "El Mercado Vitivinícola Mundial y el Flujo de Inversión Extranjera a Chile." Serie de Desarrollo Productivo 102.
- Villalonga, B. and R. Amit (2010). "Family control of firms and industries." Financial Management 39(3): 863-904.
- Vinos Chile A.G, S f, Código de Sustentabilidad de la Industria Vitivinícola Chilena, http://www.sustentavid.org/en/imgmodulo/imagen_producto/19B.pdf.

- Voordeckers, W., A. Van Gils and J. Van den Heuvel (2007). "Board Composition in Small and Medium- Sized Family Firms*." Journal of Small Business Management 45 (1): 137-156.
- Wang, Y. (2002). Pass the Baton Within the Family: A Case Study on Succession Issues, Management Research Centre, Wolverhampton Business School.
- Waye, V. (2008). Carbon footprints, food miles and the Australian wine industry. *Melb. J. Int'l L.*, 9, 271.
- Weber, M. (2002). The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism: and other writings, Penguin.
- Wine-Institute (2014). California wine exports reach all-time high in 2013. San Francisco.
- WOC (2010). Wines of Chile: Strategic Plan 2020. International Market. Santiago, Wines of Chile.
- WOC (2016) Wines of Chile: Stratgic Plan 2020.
- Yasser, Q. R. (2011). "Challenges in Corporate Governance—A Family Controlled Business Prospective." International Journal of Innovation, Management and Technology 2(1): 73-76.
- Yasuda, T. (2005). Firm growth size, age and behavior in Japanese manufacturing. *Small Business Economics*, 24, (1) 1-15.
- Yin, R. (1993). "Applications of Case Study Research". Newbury Park, CA: Sage.
- Yin, R. (1994). "Case Study Research: Design and Methods". (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zahra, S. A. (2005). "Entrepreneurial risk taking in family firms." Family Business Review 18(1): 23-40.
- Zuckerman, A. (1998). How to Turn Standards Turmoil into Value-Added Strategic Advantage. *Quality Progress*, Aug., pp.16-21.

