

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



*Vitivinicultura Chilena: Pasado, Presente,
Perspectivas Futuras y Desafíos*

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

Profesor Guía: Arturo Cornejo Aranda

Camila Patricia Alvear Lillo

Los Andes, 2010

<u>TABLA DE CONTENIDOS</u>	Pág.
CÁPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 <i>Planteamiento del problema a investigar.....</i>	6
a. <i>Objetivos: generales y específicos.....</i>	8
1.2 <i>Breve reseña de la vitivinicultura en Chile.....</i>	9
1.3 <i>Superficie y exportaciones de uva de mesa y vino en Chile.....</i>	10
1.4 <i>Regiones vitivinícolas en Chile.....</i>	11
1.5 <i>Denominación de origen (DO.).....</i>	14
1.6 <i>Viñas de Chile.....</i>	17
1.7 <i>Grupos estratégicos en la industria vitivinícola.....</i>	19
1.8 <i>Superficie plantada y producción de vino chileno.....</i>	21
1.9 <i>Transformación del mosto en vino.....</i>	23
1.10 <i>Características del vino chileno.....</i>	24
CÁPITULO II: MERCADO NACIONAL.....	25
2.1 <i>Consumo de vino chileno.....</i>	25
2.2 <i>Exportaciones chilenas de vino por destino.....</i>	26
2.3 <i>Desde las viñas a los mercados internacionales.....</i>	29
2.4 <i>Precio.....</i>	31
2.5 <i>Posicionamiento.....</i>	32
CÁPITULO III: MERCADO MUNDIAL DEL VINO.....	34
3.1 <i>Superficie y producción mundial de viñedos.....</i>	34
3.2 <i>Consumo: superficie / cultivar; países con mayor crecimiento.....</i>	36
3.3 <i>Clasificación de los vinos.....</i>	37
3.4 <i>Mercado objetivo.....</i>	39
3.5 <i>Segmentación/distribución del mercado.....</i>	43
3.6 <i>Elección del importador.....</i>	44
3.7 <i>Estructura de precios.....</i>	46

CÁPITULO IV: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL VINO BAJO

DIFERENTES BASES TEÓRICAS.....	47
<i>Análisis FODA.....</i>	<i>48</i>
<i>Análisis FODA de los principales factores de la Vitivinicultura chilena.....</i>	<i>50</i>
<i>Las Cinco Fuerzas de Porter.....</i>	<i>51</i>
<i>Análisis Cinco Fuerzas de Porter de la Vitivinicultura chilena.....</i>	<i>55</i>
<i>Teoría de los Cluster</i>	
<i>Propuesta de Cluster Vitivinícola en Chile.</i>	
<i>Componentes del Diamante de Michael Porter.....</i>	<i>61</i>
<i>Diamante de Competitividad de la vitivinicultura chilena</i>	
CAPITULO V	
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	65
<i>Anexos.....</i>	<i>75</i>
<i>Bibliografía.....</i>	<i>107</i>

<u>TABLA DE CONTENIDOS ANEXOS</u>	Pág
Nº1 Variedades de uva de mesa para vinificación.....	75
Nº2 Clasificación de zonas Vitivinícolas.....	77
Nº3 Decreto Nº 464 de Vinos con Denominación de Origen y Decreto Nº521 Variedades de Vides para elaboración de Pisco.....	80
Nº4 Y Nº5 Variedades para pisco.....	80
Nº6 Características de las tres primeras viñas de Chile.....	81
Nº7 Listado viñas de grupos estratégicos en la industria vitivinícola.....	82
Nº8 Informe ejecutivo producción de vinos 2009.....	83
Nº9 Variedades de vinos en Chile.....	84
Nº10 Gráfico de las 10 variedades más declaradas(litros).....	85
Nº11 Proceso de elaboración de vino tinto.....	86
Nº12 Industria nacional - Consumo total y per cápita.....	87
Nº 13 Consumo per cápita en Chile de los años 1982 al 2007.....	87
Nº14 Exportaciones vino embotellado, granel, champagne, tetra y espumoso.....	88
Nº15 Industria mundial - Países exportadores.....	88
Nº16 Segmentación de viñas según valor exportado (2004).....	89
Nº17 Industria mundial - Superficie de viñedos.....	89
Nº18 Industria mundial - Producción mundial de vino por continente.....	90
Nº19 Industria mundial Productores.....	90
Nº20 Industria mundial – Consumo.....	91
Nº22 Industria mundial - Consumo per cápita.....	91

Nº23 Industria mundial – Países exportadores.....	93
Nº25 Chile en el mercado internacional del vino.....	94
Nº26 Participación por categorías en las exportaciones por vino.....	95
Nº27 Competidores del Viejo y Nuevo Mundo.....	95
Nº28 Características sobresalientes de los “dos mundos” del vino.....	96
Nº29 Australia versus Chile.....	98
Nº30 Principales competidores del Viejo Mundo: España, Francia, Italia, Portugal y Alemania.....	104
Nº31 Características Cluster del Vino.....	106
Nº32 Cadena de valor del Cluster del Vino.....	107

CAPITULO I:

MARCO TEÓRICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A INVESTIGAR.

El sector vitivinícola mundial sufrió en los últimos años una gran cantidad de cambios que generaron profundas transformaciones en sus condiciones de mercado. Estos cambios se originan en fuerzas endógenas del sector, como por ejemplo: la reducción del consumo de vinos en los principales países consumidores, el aumento del consumo de los vinos finos por sobre los vinos comunes; la diversificación de la oferta de vinos (vinos varietales, genéricos, con denominación de origen, orgánicos) y la aparición de nuevos consumidores y cambios de hábitos en el consumo, como también en una fuerza exógena: proceso de globalización económica y el avance tecnológico.

El proceso de globalización se fue consolidando en la década del 90`, a través de varios factores concurrentes: la apertura económica mundial, la generación de privatizaciones y desregulaciones de las actividades económicas, y el avance tecnológico. Estos factores crearon un marco favorable para la internalización de la competencia, aumentando la oferta de productos y dando lugar al nacimiento de nuevos mercados.

Estos cambios, generaron un mercado vitivinícola con mayores exigencias, e indujeron a las empresas del sector a una transformación de sus estructuras a través de adquisiciones, fusiones y “joint ventures” y a una modificación de los modelos de gestión empresarial, de los sistemas productivos y de las estrategias

competitivas, mediante la incorporación de innovaciones tecnológicas en los procesos de producción, integración de los productores, diversificación de sus productos, posicionamiento de las marcas, creación de nuevas estrategias de producto, distribución, precio y publicidad.

El Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) lleva los catastros y estadísticas del viñedo chileno, a fines del 2007 la superficie ocupada por vides alcanzaba a 117.559 há, al año 2009 esta superficie ha aumentado a cerca de 200.000 há, incrementándose en un 59%. La superficie con vides se distribuye en: vides destinadas a vinificación con 112.056 ha (76,3% de cepajes tintos y 23,7% de blancos), vides para uva de exportación con 53.426 ha y vides para pisco con 9.883 há.

Chile se ubica en el 11º lugar de superficie mundial destinada a vides (vino, uva de mesa, otros), destacándose como el principal exportador de uva de mesa.

El país se destaca por ser el quinto exportador de vinos en el mundo, superado por los tres grandes gigantes europeos, Francia, Italia y España, más Australia. Exporta más de un 60% de los vinos que produce y provee casi el 6% del vino que se comercializa internacionalmente, paradójicamente el consumo en nuestro país ha tenido una dramática disminución.

El problema que surge, es como posicionar a este producto en el país y en el mundo, cual es la estrategia de desarrollo adecuada, y qué canales alternativos existen para su distribución.

La principal tendencia en la industria mundial del vino, es una disminución en el consumo de vino corriente y un aumento en el consumo de vinos finos. Por esta razón, Chile debe posicionarse como un productor de vino de calidad y no vender su producto como un commodity, lo que se puede lograr mejorando la imagen país con estrategias de marketing conjuntas y mejoras constantes en la distribución.

El vino chileno se presenta como un producto de muy buena calidad, el problema surge que por esta calidad se paga un menor precio en comparación a vinos extranjeros.

A. OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS.

Objetivo General

Describir la industria del vino en Chile y en el mundo, analizando y proponiendo las estrategias competitivas factibles de aplicar.

Objetivos Específicos

- 1) Estudiar la industria chilena de vinos, su mercado nacional e internacional.
- 2) Generar un plan estratégico en base al análisis FODA, Cluster, Cinco Fuerzas y Diamante de Competitividad de Porter aplicado a la industria vitivinícola chilena.
- 3) Proponer las estrategias para potenciar la vitivinicultura y la producción de vino chileno.

1.2 BREVE RESEÑA DE LA VITIVINICULTURA EN CHILE

<i>Año / ejecutor</i>	<i>Actividad</i>
1525 Hernán Cortés.	Primero en citar el cultivo de la vid en el Nuevo Mundo.
1535-1545 Padre Jesuita Francisco de Carabantes.	Introduce el cultivar País a Chile, uva negra para el vino de misa, conocida también como Criolla en el continente o Mission en California.
1551 Pedro de Valdivia.	Se refiere al abundante consumo de uva en La Serena y Santiago.
1830 Claudio Gay.	Naturalista francés, crea la Quinta Normal de Agricultura. Se inician proyectos de desarrollo vitivinícola sobre bases científicas y técnicas.
1851 Silvestre Ochagavía Echazarreta.	Importa desde Francia cultivares finos: Cabernet sauvignon, Merlot, Pinot noir, Sauvignon blanc.
1877 Vitivinicultores chilenos.	Inician la exportación de vinos a Europa.
1909-1931.	Sobreproducción de vinos en el país.
1939 Gobierno de Chile.	Dicta ley de alcoholes: prohíbe plantar nuevos viñedos.
1980 Ministerio de Agricultura de Chile.	Crea decreto 464: Zonificación Vitícola de Chile: 5 Regiones, 13 Sub regiones, 7 zonas, 44 áreas.
1986 Vitivinicultores chilenos.	Nueva época de plantaciones de cultivares finos: Cabernet sauvignon, Merlot y Chardonnay
1987 Organización Internacional de la Vid y el Vino.	Incluye Art. 70 Reglamento CEE N° 822/87
1990 Empresas de vanguardia.	Modernización Vitivinicultura chilena.
1994 Productores de vino.	Se crea Asociación de Productores de Vinos Finos de Exportación: ChileVid.
1995 Ministerio de Agricultura de Chile.	Modificación Decreto 464 Zonificación Vitícola de Chile: 5 regiones, 15 sub regiones, 8 zonas, 51 áreas.
2007 Productores de vino.	Se crea Asociación Gremial de Vinos de Chile con el objeto de unificar los esfuerzos gremiales de la industria vitivinícola que hasta entonces representaban Viñas de Chile A.G y Chilevid

1.3 SUPERFICIE Y EXPORTACIONES DE UVA DE MESA Y VINO EN CHILE.

El viñedo chileno se ubica entre las regiones de Atacama y Los Lagos, pueden dividirse en tres grandes grupos acorde a su destino: uva de mesa de exportación (53.426 há), pisco (9.883 há) y vino (112.056 há).

Viñedos Destinados a la Producción de Uva de Mesa para la Exportación.

Estos viñedos se ubican principalmente en las Regiones de Atacama (13,5%), Coquimbo (19,5%), Aconcagua (Valparaíso) (23%), Maipo (Metropolitano) (22,6%) y Rapel (O'Higgins) (20%) ⁽¹⁾. Los principales cultivares son: Thompson Seedless 41%, Flamme Seedless 18,3%, Ribier 10,3% y Red Globe 10,24% existiendo además, 30 variedades cultivadas⁽²⁾.

Actualmente, está autorizado en Chile la vinificación utilizando variedades de uva de mesa, también se puede producir mostos concentrados y pasas. El vino producido es consumido localmente, como vino corriente o se exporta como vino a granel (no embotellado). Las principales variedades utilizadas con este propósito son Thompson Seedless y Ribier, su venta en el mercado interno está reglamentada y la etiqueta debe indicar expresamente su origen o variedad.⁽³⁾

⁽¹⁾ Datos estadísticos obtenidos desde SAG, S. A. (2009). Informe Ejecutivo. Producción de Vitícola. Servicio Agrícola y Ganadero - SAG, Santiago de Chile.

⁽²⁾ Ver cuadro de cultivares de uva de mesa en Chile

⁽³⁾ A. Hernández. Introducción al vino de Chile

Viñedos Destinados a la Producción de Pisco: El Pisco es un aguardiente con Denominación de Origen (D.O) y la reglamentación respectiva define la exclusividad de producción para regiones de Atacama (8%) y Coquimbo (92%), contemplando una superficie aproximada de 10.000 há.,. Los principales cultivares son: Moscatel rosada (25%), Moscatel de Alejandría (24%), Moscatel de Austria (23,6%), Pedro Jiménez (18,2%) y Torontel (8,2%). La legislación autoriza, además, ocho variedades adicionales.

Viñedos Destinados a la Producción de Vinos: De las vides destinadas a la producción de vinos, el 30% corresponde a cepas de uvas blancas y el 70% a cepas de uvas tintas. Estos viñedos pueden dividirse en dos grandes grupos y la división corresponde tanto a la localización geográfica como a la disponibilidad hídrica del cultivo.

Todos los viticultores tienen la obligación legal de presentar anualmente, durante el mes de mayo, después de la cosecha, la producción de uvas, vinos o mostos al Servicio Agrícola y Ganadero, a través de una declaración jurada.

Los volúmenes de vinos comercializados anualmente en mercado nacional y de exportación deben coincidir con esta declaración.

1.4 REGIONES VITIVINÍCOLAS EN CHILE

Existen claras razones históricas que determinaron tempranamente a Chile como un país de tradición vitivinícola. La llegada de los cepajes finos que hoy existen como: Cabernet sauvignon, Carmenère, Merlot, Cot, Pinot noir y los

cepajes blancos, Chardonnay, Sauvignon blanc, Semillon y Riesling y la inexistencia de filoxera en nuestro país son características de nuestra vitivinicultura nacional. Sin embargo, las razones de fondo se deben buscar en las notables ventajas agroedafoclimáticas que ofrece el territorio chileno para el cultivo de la vid. El clima de la zona central se caracteriza por ser mediterráneo, con lluvias concentradas durante el invierno y una larga estación seca que abarca desde fines de primavera hasta fines del verano. En el Valle Central, la faja adyacente a la Cordillera de la Costa presenta temperaturas máximas del mes más cálido superiores a 30°C, y su amplitud térmica en verano varía de 15 a 18°C. En esta combinación de factores radica el origen de la intensa actividad fotosintética diurna que experimenta la vid, producto del intenso calor, y el descanso nocturno resultado del brusco cambio de temperatura, determinando una constitución y una acumulación de calor y aroma en la uva y una maduración perfecta, raras de encontrar en otras latitudes. Al sur del Valle Central, en las regiones de Maule y el Bío Bío, la vid se cultiva en la parte central y también en lomajes ubicados en la Cordillera de la Costa. En esta zona la influencia marina determina una menor acumulación térmica, menor luminosidad y un aumento de la humedad relativa del aire.

De sur a norte, producto de las altas temperaturas veraniegas, la evapotranspiración potencial del viñedo fluctúa entre los 4.000 a 8.500 metros cúbicos. Las precipitaciones, en tanto, oscilan también de norte a sur, entre los 350 y los 800 milímetros promedio anuales. Esta agua, por cierto, no cae mayoritariamente en el período específico de crecimiento de la vid, por lo cual

desde fines de la primavera, el riego se hace necesario. En Chile se da la paradoja que en los meses secos el agua para riego es más abundante que en la época de lluvia, resultado de los deshielos que sobrevienen con los grandes calores.⁽⁴⁾

Este verano seco es también la causa específica que determina que el viñedo chileno sea el más sano del mundo. La falta de lluvias en el período de crecimiento activo de la parra es un privilegio, que trae como consecuencia que las enfermedades sean escasas y poco frecuentes.

En Chile, el cultivo de la vid se extiende entre los paralelos 27°30' y 38°00' latitud sur, es decir, una extensión de aproximadamente 1.200 km de norte a sur.

Entre los paralelos 27°30' y 32°30' la actividad vitícola se desarrolla en cinco valles transversales, de norte a sur: Copiapó, Huasco, Elqui, Limarí y Choapa y esta orientado fundamentalmente a la producción de uva de mesa para la exportación y a la elaboración de un aguardiente joven y moscatelizado, llamado Pisco. Este producto está amparado por la Denominación de Origen “Pisco” (Decreto de fuerza de ley 181 del 16 de mayo de 1931). Adicionalmente, existe la Denominación de Origen “Vino Asoleado”, reservada para el vino generoso producido en el área de secano comprendida entre el río Mataquito por el norte (Región del Maule) y el Bío Bío por el sur (Región de Bío Bío). Sin

⁽⁴⁾ A. Hernández. *Introducción al vino de Chile*.

embargo, el cultivo de la vid con el objeto de producir principalmente vinos, se desarrolla exclusivamente entre los paralelo 32°30' y 38°00' ⁽⁵⁾

1.5 DENOMINACIÓN DE ORIGEN (D.O.)

La calidad de un vino se apoya en tres pilares fundamentales: ⁽⁶⁾

- La variedad de uva.
- El conjunto de factores humanos que participan en la producción y comprenden los cuidados que los sirven.
- El factor clima/suelo, considerado como una característica única e indivisible de una zona de producción.

Mientras que los dos primeros factores son transportables de un punto a otro del globo terráqueo, sobretodo en la época moderna con las facilidades de comunicación existente, del tercer punto, queda como el patrimonio exclusivo de cada zona de producción, constituyendo un conjunto de condiciones verdaderamente únicas.

Al nombre geográfico se le agrega otros parámetros varietales o vitivinícolas, protegiendo ese nombre se asegura una garantía adecuada, tanto a productores como a consumidores, que un mínimo de normas de producción

⁽⁵⁾ Ver anexo n°2 Clasificación de regiones vitivinícolas pág 77

⁽⁶⁾ Rivella, E. La Denominación de Origen como instrumento de penetración en los mercados: Seminario Internacional de Vitivinicultura, Enología y Comercialización

sean respetadas. Este doble aspecto de la garantía del producto, tanto para los productores como para los consumidores es muy importante y constituyente la piedra fundamental del éxito del sistema.⁽⁷⁾ La filosofía de la Denominación de Origen permite hacer coincidir perfectamente todos los valores: agregando importancia fundamental a la Denominación, el peso del cepaje o de la tipología del producto y el de la marca, en tanto que participa en la relación de calidad de la producción y de la garantía al consumidor.

El concepto de Denominación de Origen permite llegar a un sistema de identificación del producto que el consumidor puede fácilmente reconocer en el mercado, por lo tanto contribuye a aportar una mayor claridad en el comercio vitivinícola internacional, precisamente porque existe una más alta identidad del producto más alta. La competencia por el mercado no puede hacerse solamente en términos de competencia de precios.⁽⁸⁾ Es necesario atribuir la justa importancia al concepto primordial de un nivel de calidad del producto garantizado por la marca, a la cual la Denominación de Origen contribuye por su mayor identificación, al dar verdaderamente una paternidad precisa al producto.

Los vinos que se producen en Chile tienen denominación de origen lo que significa que proviene de una zonificación vitícola del país, que está compuesta por cinco regiones y sus respectivas subregiones, zonas y áreas. Esto ocurre cuando al menos el 75% del vino proviene de la región indicada, el vino se

⁽⁷⁾ Rivella, E. La Denominación de Origen como instrumento de penetración en los mercados: Seminario Internacional de Vitivinicultura, Enología y Comercialización

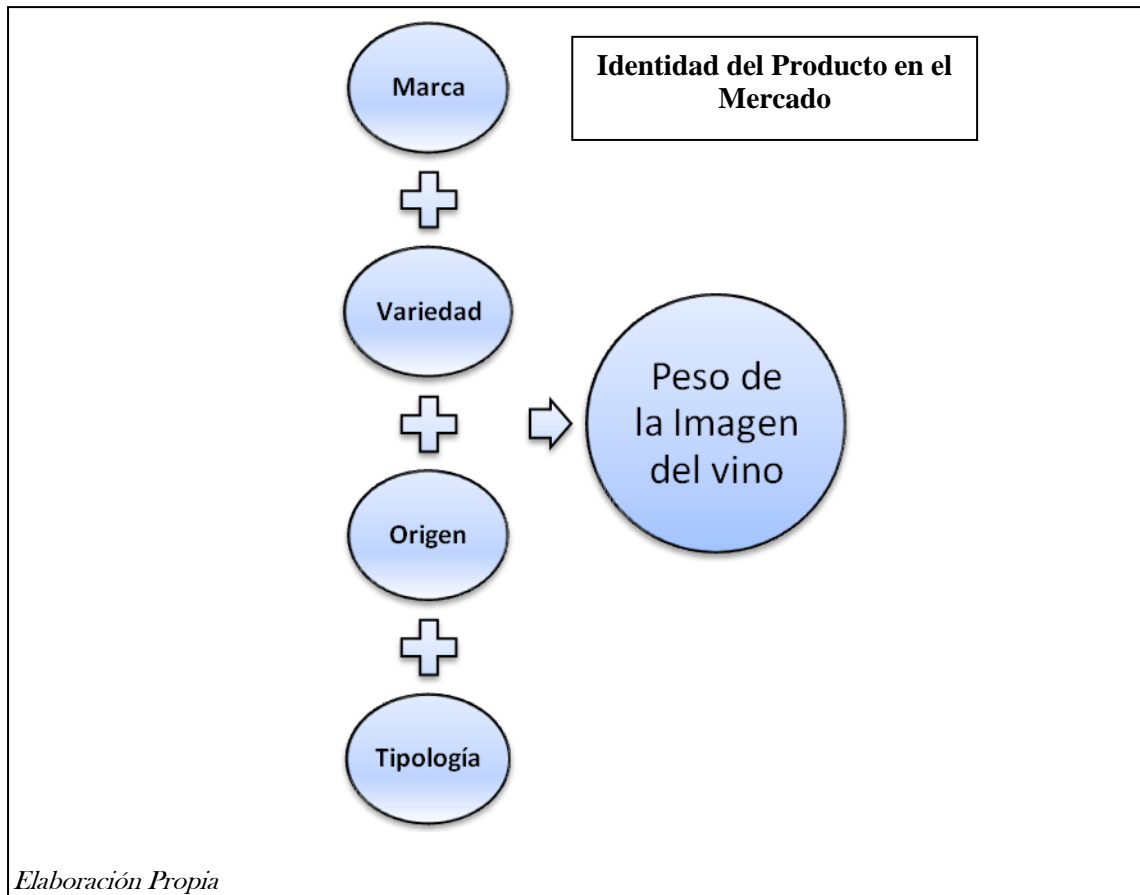
⁽⁸⁾ Rivella, E. La Denominación de Origen como instrumento de penetración en los mercados: Seminario Internacional de Vitivinicultura, Enología y Comercialización

obtiene de uvas propias o adquiridas, es envasado en el territorio nacional y se comercializa en unidades de consumo. El Servicio Agrícola y Ganadero clasifica los vinos en tres categorías:

- a) Vinos con denominación de origen: Son los provenientes de alguna de las regiones vitícolas señaladas en el artículo N°1 del Decreto N°464⁽⁹⁾, elaborados con las variedades que se indican en la letra b) del artículo N°3 de este decreto y cumplen con los demás requisitos establecidos para esta categoría.
- b) Vinos sin denominación de origen: Son los elaborados con uvas obtenidas en cualquier región del país, pertenecientes a las variedades que se indican en la letra b) del artículo N°3 de este mismo decreto o con otras variedades viníferas tradicionales no incluidas en dicha nómina.
- c) Vinos de mesa: Son los obtenidos de uvas de mesa
- d) Vino para pisco: Son los vinos producidos en la III y IV regiones del país, provenientes de las variedades de vides indicadas en el Decreto N° 521, plantadas en dichas regiones y destinadas a la elaboración del pisco

⁽⁹⁾ Ver anexo n°3 Decreto N° 464 de Vinos con DO y Decreto N°521 variedades de vides para elaboración de pisco, pàg 78

Figura nº1 Peso de la imagen del vino



1.6 VIÑAS DE CHILE

Con una trayectoria de más de cien años en la producción y comercialización de vino, la industria nacional es reconocida hoy por su gran calidad, altos niveles de competitividad y favorables proyecciones en los mercados mundiales. Pese a la crisis financiera internacional que doblegó a las principales economías y, por ende, afectó las exportaciones de vino nacional, los empresarios del rubro han hecho gala de sus estrategias para lograr resultados positivos.

De acuerdo con las cifras de exportación de vino embotellado de enero a septiembre del 2009 del Servicio Nacional de Aduanas, las 10 viñas más importantes⁽¹⁰⁾ vendieron más de 168 millones de litros con un valor de US\$453 millones.

Las 10 viñas más importantes representan el 58,9% del volumen enviado en cajas al exterior, así como el 54,8% de los retornos en valor de la industria.

Entre las empresas más relevantes, Concha y Toro ostenta un holgado primer lugar a nivel nacional. Por si sola, la empresa, ya se encuentra entre las 10 viñas más importantes del planeta, logro que espera seguir potenciando a través de un exitoso programa de inversiones en tecnología para incrementar su producción. Asimismo, está desarrollando un completo plan en materia de energías renovables que la ubicará, además, como líder en la industria vitivinícola latinoamericana.

Bastante alejadas, pero no por ello menos importante a nivel de consolidación en los destinos internacionales, se encuentran las viñas Cono Sur (filial de Concha y Toro) y San Pedro. Ambas trabajan motivadas para alcanzar un desarrollo sustentable, que favorezca su presencia global.

En el caso de San Pedro, parte importante de la mantención de su liderazgo en el exterior se debe al emprendimiento de amplios proyectos de inversión y mejoras que han incrementado su capacidad productiva y comercial. Asimismo, la empresa ha dado un renovado énfasis a sus procesos, con la

⁽¹⁰⁾ Ver cuadro anexo n°6 de Características de las tres más importantes viñas, pàg 81.

incorporación de nuevos enólogos para cada nivel de vinos y un especial interés en las zonas frías y emergentes de la viticultura chilena actual.

1.7 GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA

De acuerdo a un estudio realizado por la Universidad de Chile⁽¹¹⁾ se pueden encontrar tres Grupos Estratégicos estables dentro de la industria del vino en Chile, que se caracterizan por presentar clara homogeneidad al interior de cada grupo, y heterogeneidad entre las empresas de los diferentes grupos.

El concepto de grupo estrategia de empresa surgió con el fin de explicar empíricamente los factores determinantes de diferencia de rentabilidad entre las firmas dentro de una industria. Diferencias que no podían ser explicadas bajo un marco de competencia perfecta, orientó la investigación hacia el estudio de las imperfecciones del mercado y la heterogeneidad de las empresas.

Porter (1979) fue el primero en analizar los efectos de pertenecer a un grupo estratégico sobre los resultados de la firma, al comparar la rentabilidad de dos grupos que establece en base al tamaño: grupos estratégicos “líderes” y “seguidores”, encontrando diferencias, aunque no estadísticamente significativas, a favor de los líderes. Según Porter (1980), “un grupo estratégico se define como un conjunto de firmas dentro de un sector que siguen una estrategia similar a lo largo de dimensiones estratégicas relevantes”. Las empresas mejor posicionadas

⁽¹¹⁾ *Negocio, R. E. (Marzo- abril 2005). Grupos Estratégico en la Industria Vitivinícola Chilena. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Ver cuadro anexo listado de viñas*

en el sector, obtendrán mejores tasas de rentabilidad superiores a la media. Sin embargo, se requiere que las firmas posicionadas en los grupos de baja rentabilidad no sean capaces de invadir los grupos de alta rentabilidad. Para ello, es necesaria la existencia de “barrera a la entrada” especificadas en cada grupo.

La industria vitivinícola chilena esta altamente orientada al mercado nacional, Concha y Toro, Santa Rita y San Pedro concentran el 63% de sus ventas en este mercado, con pocas firmas grandes y gran cantidad de actores pequeños, orientados en su mayoría a nichos de mercado y mercados externos; altamente competitivas en todos sus segmentos y de gran crecimiento.

Se estableció una clasificación en tres grupos estratégicos contemplando un universo de 64 viñas, correspondiente al 63% del volumen de producción y el 78% del valor de las exportaciones. Esta clasificación fue desarrollada a partir de 2 factores principales: 1) Factores internos a la empresa: tradición, superficie plantada, capacidad de bodega, marcas registradas. 2) Factores externos o mercado: valor por litro exportado y nivel de exportaciones.⁽¹²⁾

⁽¹²⁾ Ver anexo n°7 Listado Viñas de grupos estratégicos en la industria vitivinícola, pág 83.

Grupo Estratégico			
	Emergente Exclusiva	Medianas – Bajo precio	Grandes Tradicionales
Nº Viñas	25	29	10
Años existencia promedio.	14	32	132
Características	Menor tamaño y baja capacidad de producción”	Tamaño medio, poca antigüedad.	Larga historia, alto grado de conocimiento. Reflejan economía de escala.
Superficie Promedio (há)	213,0	539,2	1.254,4
Capacidad bodega (1*10 ⁶ L)	3,6	7,7	38.0
Segmento de Vino	Super- Premium (exportación) Vinos finos de alto precio y calidad. La estrategia del grupo es intermedia ya que diversifica su producción hacia los diferentes segmentos	Vinos corrientes y precios medios a bajos. No implica que no produzca vinos finos. Nivel de exportación de 70,7% y diversificación de 15 mercados de destinos.	Categorías vinos de mesa y segmentos a nivel doméstico Mayor cantidad de marcas registradas y diversificación de mercados de destinos de viñas. Exporta el 67,5% de la producción de la firma.
Valor US\$ FOB /caja	38,40	14,18	24,66
Valor medio US\$ / L	2,73	2,73	2.21

Recopilación propia Negocio, R.E (Marzo-abril 2005). Grupo Estratégico en la Industria Vitivinícola chilena. Universidad De Chile.

1.8 SUPERFICIE PLANTADA Y PRODUCCIÓN DE VINO CHILENO

La producción de vinos en el año 2009 alcanzó a 986.983.588 L, superior en un 13,6% al año anterior, de los cuales 859.360.910 L corresponden a vinos DO, equivalente al 87,1% del total declarado; 102.124.680 L corresponden a vinos sin DO que incluye a los vinos viníferos corrientes, equivalente al 10,3% del

total declarado; y 25.448.998 L a vinos provenientes de uva de mesa, equivalente al 2,6% del total declarado.

De acuerdo al cuadro de producción de vinos 2009, esta se concentra en las regiones del Maule, Libertador Bernardo O'Higgins y Metropolitana, totalizando el 93,2% del total. La región del Maule contempla el 48% de la totalidad del vino producido en el país.⁽¹³⁾

Actualmente la industria vitivinícola chilena está compuesta por aproximadamente 140 empresas productoras de vino establecidas o viñas, destacándose como las más grandes: Concha y Toro, San Pedro, Santa Rita.

Chile tiene actualmente alrededor de 11.000 productores de uvas de vino, distribuidos entre la IV (Región de Coquimbo) y VIII (Región del Bío Bío). Se estima que la superficie total es de 112.056 Há.

Nuevos viñedos continúan estableciéndose, y viñedos antiguos son replantados, las operaciones continúan expandiéndose a cultivares finas de exportación. Se espera que en los próximos años, continúe aumentando la oferta de vinos chilenos de exportación.

Se ha producido un explosivo aumento de la superficie para vinificación plantadas en los últimos años, pasando de 53.000 en 1994 a 112.000 ha en el año 2009,⁽¹⁴⁾ la preponderancia de los cepajes finos ha ido tomando cada vez más fuerza. Aunque la uva País sigue siendo un cultivar importante con más de

⁽¹³⁾ Ver cuadro anexo n°8 Informe ejecutivo *Producción de Vinos 2009*, pág 84

⁽¹⁴⁾ Ver cuadro anexo n°9 *Variedades de Vino en Chile*, pág 84

15.000 ha distribuidas principalmente entre el Valle del Maule y Bio Bío, la estrategia utilizada por los tradicionales y nuevos productores de vino ha sido arrancar las vides corrientes y optar por las variedades finas, las que son encabezadas por orden de preferencia por las tintas como Cabernet Sauvignon, Merlot, Carménère y Syrah. Las cepas blancas, como lo exige un mercado mundial mucho más propenso al vino tinto por razones de salud y marketing, ha caído, pero mantienen presencia estable, el Chardonnay, Sauvignon Blanc y Semillón .

Las producciones de vino por cultivar con DO, corresponden a: Cabernet sauvignon (39%), Sauvignon blanc (14,2%), Merlot (13,3%), Chardonnay (11,2%), Carmenère (8,7%) y Syrah (4,9%).⁽¹⁵⁾

Mientras la producción de vinos de mejor calidad aumenta, como resultado de una expansión en las aéreas plantadas con mejor variedad de vinos, el uso de uva de mesa para la producción de vinos continuará decreciendo.

1.9 TRANSFORMACIÓN DEL MOSTO EN VINO

La transformación del mosto (líquido azucarado) en vino (líquido alcohólico) se produce por un fenómeno biológico llamado “Fermentación Alcohólica” fue Pasteur, en 1860, quien demostró que esta transformación estaba ligada a la existencia en el medio de hongos microscópicos unicelulares llamados levaduras.

⁽¹⁵⁾ Ver anexo n°10 gráfico Las 10 variedades más declaradas. (Lts), pág 86

Al observar el jugo azucarado obtenido por la molienda y prensado del racimo (mosto), al cabo de un tiempo más o menos rápido de acuerdo a la temperatura, este líquido entra en movimiento, se muestra efervescente y burbujas gaseosas cada vez más numerosas revientan en la superficie del líquido; la masa se calienta y se recubre de una capa espumosa, en la fermentación alcohólica, las levaduras descomponen el azúcar en alcohol y en gas carbónico^{(16) (17)}, luego, poco a poco, la efervescencia se atenúa, cesa el desprendimiento gaseoso, baja la temperatura y degustando el líquido se constata que perdió su carácter azucarado y aparece un sabor nuevo muy particular, el del alcohol, así se ha transformado el mosto en un producto denominado vino.

Producto: conjunto de atributos o características de un bien que se pueden ofrecer en el mercado, capaces de satisfacer el deseo o necesidad del consumidor. En su comportamiento de compra el consumidor no busca el bien sino el servicio que se espera de su uso, en el caso del vino se asocia a una experiencia gratificante.⁽¹⁸⁾

1.10 CARACTERÍSTICAS DEL VINO CHILENO:

Es un hecho que Chile posee un liderazgo natural para producir en forma constante vino de buena calidad. En esto Chile es muy competitivo y puede

⁽¹⁶⁾ A. Hernández. *Introducción al vino de Chile*

⁽¹⁷⁾ Ver cuadro anexo n°11 *Proceso de elaboración de Vino*, pág 87.

⁽¹⁸⁾ Ferreira, E. (2004). *Apuntes de Marketing. Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile. Modificado.*

aprovechar las ventajas naturales, la infraestructura y disponibilidad tecnológica de buen nivel. Todo esto permite obtener los tipos de vinos que requiere el mercado, a precios convenientes, con reconocida calidad y un sabor inigualable.

El vino chileno tiene una buena relación precio/calidad, donde se puede encontrar un buen vino a precio accesible, optimas características del suelo, amplitud térmica y experiencia centenaria en la elaboración de vinos.

CAPITULO II

MERCADO NACIONAL

2.1 CONSUMO DE VINO CHILENO

Si analizamos el consumo aparente de vinos en Chile, hoy se consumen alrededor de 17,9 L per cápita⁽¹⁹⁾, que aún es muy lejano a los 59 litros registrados en 1972, pero con tendencia a mantenerse desde la fuerte caída registrada en 1994, donde se registro un consumo de 13 L per cápita⁽²⁰⁾. La diferencia es que en este momento el consumidor esta optando por consumir más vinos finos. Lamentablemente, el consumo interno no sobrepasa el 35% de la producción nacional, lo cual no resulta una base de sustento para los productores, como en otros países.⁽²¹⁾. Aunque en Chile no existe una clasificación oficial del vino consumido en el mercado formal, la tradición lo ha clasificado en dos grados tipos:

⁽¹⁹⁾ Ver anexo n°12 *Industria Nacional –Consumo Total per cápita*,pág 88

⁽²⁰⁾ Soler, C. (2009). Chile en la Vitivinicultura Mundial. 33 pp, Wines Of Chile, Gerente de Estudio.

⁽²¹⁾ Ver anexo n°13 *Consumo per cápita en Chile de los años 1982 al 2007*,pág 88

a. Vino Corriente

Elaborado a partir de cepas corrientes y uva de mesa, no considera diferencia varietal o período de guarda. Se comercializan en envase de 1; 1,5; 2; y 5 L (garrafa de vidrio) o tetrabrick o pet (botellas plásticas).

b. Vino Envasado

En este vino existe dos calidades: media y superior. La diferencia radica fundamentalmente en las cepas utilizadas en su producción, el precio y el respaldo de una marca. Para el envasado se utilizan botellas preferentemente de 750 mL.

c. Vino embotellado de calidad media

Es elaborado con cepas de menor calidad que corresponden a vinos del año. Su precio fluctúa entre los US\$ 2,0 - 4,0 la botella.

a. Vino embotellado de calidad superior

Es elaborado con cepas finas, bajo estrictas normas de vinificación, generalmente considera un período de guarda en barrica de roble. Presenta un precio al público superior a los US\$ 4,0 la botella.

2.2 EXPORTACIONES CHILENAS DE VINO POR DESTINO

Las exportaciones nacionales de vino han llegado a constituir más del 50% de la producción nacional, sobrepasando el volumen destinado al consumo doméstico. Con ello, el sector vitivinícola se ha transformado desde un sector orientado principalmente al mercado nacional a un sector netamente exportador.

Esta transformación, ocurrida en menos de diez años, puede ser calificada como un cambio estructural, ya que los factores que afectarán el desempeño futuro del sector son totalmente diferentes. En Chile más del 50% de la producción de vinos se destina a exportación, ello la sitúa como líder en el sector exportador de vinos en el mundo.

Actualmente existe un estancamiento en el consumo y un crecimiento continuo de la producción, debido al incremento en las plantaciones en los países que han ingresado al mercado vitivinícola, lo que ha creado una situación de sobreproducción mundial que presiona los precios a la baja y hace la industria muy competitiva. Esto se puede observar, pues a partir del año 2000 el precio del vino embotellado se ha mantenido relativamente constante mientras que el precio del vino a granel ha disminuido en este período.

Actualmente Chile exporta a más de 97 países del mundo, productos como: vino embotellado, granel, espumoso, tetra en distintas proporciones, los principales destinos de las exportaciones chilenas son: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Alemania y Dinamarca.⁽²²⁾

La exportación de vino chileno ha crecido en los últimos años, en más de trece veces su valor en volumen y en más de diez veces su valor en dinero, esto señala el éxito de las exportaciones chilenas en el mundo. La industria del vino en Chile tuvo un extraordinario crecimiento durante la década del 90, lo que le permitió posicionarse en el quinto lugar entre los países con mayores ventas en

⁽²²⁾ Ver anexo n° 14 Exportaciones vino embotellado, granel, espumoso, tetra , pág 89

el ámbito internacional, siendo a su vez el segundo país después de Australia, en la tasa de crecimiento exportador.⁽²³⁾

Hoy en Chile más de 100 viñas exportan vino, las principales son: Concha y Toro, Santa Rita, San Pedro, concentran el 45% de las exportaciones de vino embotellado del país. El precio promedio de las empresas grandes, se encuentra bajo los US\$ 20 por caja⁽²⁴⁾, exceptuando Santa Rita y los vinos de las viñas pequeñas se encuentran en el rango de US\$ 20 y 30 por caja. En Chile el mercado de los vinos es dominado principalmente por estas tres compañías, lo cual demuestra la consolidación del mercado chileno a diferencia de los productores del Viejo Mundo que tienen un mercado muy fragmentado. El problema radica en que estas empresas son gigantes en Chile, pero en los mercados internacionales son pequeñas, en comparación con las grandes corporaciones australianas o estadounidenses.

Actualmente las compañías vitivinícolas chilenas están enfocadas principalmente al mercado de exportación por el constante declive del mercado nacional, y a realizar joint ventures con compañías internacionales de vino para tener una marca fuerte y un gran poder de distribución.

La brecha entre el valor del vino embotellado y del vino a granel ha ido aumentando a través de los años, demostrando que el vino embotellado es de mayor calidad y que la gente está dispuesta a pagar un mayor precio por él. Además la única forma de mantener un negocio rentable en la exportación de

⁽²³⁾ Ver anexo n° 15 *Industria Mundial países exportadores*, pág 89

⁽²⁴⁾ 1 caja de vino contiene 12 botellas de 750 ml con un volumen total de 9.000 ml o 9,0 litros

vino a granel es siendo lo más eficiente posible, para así disminuir los costos y generar utilidades.

No todos los envíos de vino a granel por parte de Chile, son vinos de calidad inferior a un bajo precio, pero la mayoría de estos si lo son, por lo tanto para este estudio se considerará el vino a granel como un vino más económico.

Muchas empresas pequeñas también exportan el vino a granel⁽²⁵⁾, pero esto ocurre porque no tienen la capacidad de embotellamiento o los contactos necesarios para realizar una exportación de vino embotellado.⁽²⁶⁾

2.3 DESDE LAS VIÑAS A LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Desde que el vino se embotella en las bodegas de las viñas chilenas o se envasa en grandes estanques cuando se exporta a granel, hasta que llega a las estanterías de supermercados en Inglaterra o restaurantes y puestos de venta en Estados Unidos, Hong Kong, Tailandia, Japón, Alemania, Brasil o cualquier otro rincón del mundo, hay un largo y prolongado trayecto. Este largo viaje debe hacerse en condiciones muy especiales. “El producto no debe estresarse durante la ruta. Es muy delicado y el viaje tiene que ser de acuerdo a estrictas normas”, dicen los enólogos.

Los mercados internacionales de vino están lejos de Chile, por lo que transporte no es un eslabón menor en la cadena de comercialización de mostos,

²⁵ *Vino Granel: Vino exportado en contenedores con capacidad de 24.000 litros, se embotella en destino.*

⁽²⁶⁾ *Ver anexo n°16 Segmentación de Viñas según Valor Exportado, pág 90*

especialmente si más del 60% de la producción se exporta. El costo de viaje en barco es de US\$ 1.500 a 2.100 por contenedor, según el punto de destino y si el container es de 20 a 40 pies de capacidad. En muestras o partidas menores que se transportan vía aérea para cumplir un pedido urgente, el costo se multiplica.

Una vez que el vino es embotellado, se embala en cajas y se almacena en bodegas hasta el momento en que se introduce a los contenedores. La primera etapa es la de posicionar el vino, por lo cual es importante participar en ferias, exposiciones, degustaciones, concursos y actividades que permitan exponerse. Para ello se envían partidas menores por avión, a través de los couriers, que garantizan que las cajas con botellas lleguen a tiempo y en perfectas condiciones. Se calcula que los costos permitan llegar con precios competitivos, que fluctúan US\$ 5 - 9 en los vinos Reservas y Premium. Los Súper Premium pueden alcanzar US\$ 15 – 45.

Para que todo embarque llegue bien a su destino, las viñas deben elegir las compañías de transporte, aunque muchas veces son los clientes los que recomiendan qué empresa elegir.

Una vez que la punta de lanza que es el vino enviado por vía aérea abre el mercado... vienen los envíos masivos. La primera parte del largo viaje, igual que la última, es por tierra. Las cajas de botellas pueden ser almacenadas en un contenedor en la misma bodega o pueden ser enviadas en palets a una bodega de las respectivas empresas de transporte, a la espera de que se pongan las cajas en el container para ser enviadas al puerto.

Las empresas de transporte cuentan con recursos propios en cuanto a infraestructura, guías, bodegas, terminales portuarios y vehículos. Ellos mismos se encargan de conectar con los camiones que recibirán los contenedores en el puerto de destino y lleva el vino a los supermercados, restaurantes y bodega de los distribuidores.

Existen empresas que se dedican al transporte de vino a granel. Se embarca en contenedores adaptados con gigantescas bolsas en su interior, con capacidad para 24.000 L.

2.4 PRECIO

Según la teoría económica precio, valor y utilidad son conceptos relacionados: utilidad es el atributo de un producto que lo hace capaz de satisfacer necesidades; valor es la expresión cualitativa del poder que tiene el producto por sobre otros; precio describe el valor monetario de un artículo, es el valor expresado en moneda.⁽²⁷⁾ El vino es un producto natural de atributos notables que satisface plenamente los sentidos del consumidor educado y exigente, asociado a momentos gratos, reuniones sociales y de trabajo.

Alto stock de vino, debido al aumento en la producción, junto a una caída en los precios nacionales de vino, son consideradas como las principales razones en la disminución de los márgenes de exportación de vinos en Chile.

⁽²⁷⁾ Ferreira, E. (2004). *Apuntes de Marketing*. Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile

Se prevee que el área total de plantaciones y la producción de las viñas “tradicionales” va a disminuir o mantenerse en los próximos años ya que el último año de plantaciones importantes de vides fue el 2000, el número de viñas ha aumentado de 25 a más de 140 (incremento 460%) en los últimos 10 años por lo que estas empresas también están preocupadas que estos niveles de crecimiento lleven a una sobreproducción en Chile y el Mundo, que haga caer los precios internacionalmente, hoy se requiere producir vino de calidad y no en mayor cantidad, así se logrará el ajuste de la industria y los precios comenzarán a subir con moderación.

2.5 POSICIONAMIENTO

Las viñas chilenas han debido desarrollar numerosos esfuerzos tendientes a obtener vinos de calidad que puedan competir en los mercados externos; incorporación de tecnología de vanguardia en el proceso productivo del vino y el creciente número de profesionales capacitados en esta área han contribuido a un favorable desarrollo de este sector. Chile en los últimos años empezó a invertir seriamente en esta industria, tanto a nivel nacional como internacional, en promoción y publicidad⁽²⁸⁾.

Los vinos más reconocidos de Chile internacionalmente, son Cabernet Sauvignon, Merlot, Chardonnay, Sauvignon blanc. Estas han sido exportadas con

⁽²⁵⁾ *Cavalcante, R. Estrategias Competitivas de Marketing para la Exportación de Vinos al Mercado Asiático. s.l. : Pontificia Universidad Católica de Chile, 2004. pág. 115*

notables resultados y han logrado posicionar a Chile como un país que produce vinos con una buena relación precio/calidad.

La mayoría de las compañías vitivinícolas tratan de posicionar su producto dentro de tres grupos, dependiendo de varios factores asociados al consumidor: poder adquisitivo, calidad buscada, conocimiento sobre vinos, estilo de vida, entre otros. Estos grupos son los siguientes: ⁽²⁹⁾

Calidad: En este grupo encontramos personas que generalmente tienen un alto ingreso, un gran conocimiento de vinos, poco tiempo disponible y gustan de un buen estilo de vida. Estos consumidores están conscientes sobre el aporte a la salud que otorga el vino, gustan de aquellos que sean un buen acompañamiento para la comida, algunos además valoran la producción orgánica de vinos.

Valor por dinero: Este grupo gusta de un buen vino, pero está preocupado por el gasto, por lo que busca un vino económico pero de buena calidad. Se toma generalmente en reuniones sociales de personas jóvenes. En general los vinos chilenos se han posicionado en el segmento de valor por dinero, pues este sector se encuentra un vino de calidad a un precio inferior.

⁽²⁹⁾ *Silberberg, S. Metodología para exportar vinos chilenos. Universidad Católica de Chile. Pág. 122*

CAPITULO III.

MERCADO MUNDIAL DEL VINO

3.1 SUPERFICIE Y PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VIÑEDOS

Se ha producido una disminución de la superficie mundial de viñedos desde la década del noventa, a partir de entonces la superficie mundial se ha mantenido relativamente constante. La superficie mundial de viñedos en el 2008 correspondió a 7.742. mil ha, representando una variación de 17 mil ha. comparado con el año anterior. ⁽³⁰⁾

En la superficie de viñedos en el Viejo Mundo, principalmente Francia, Italia, España y Portugal, a disminuído en el último tiempo, principalmente debido a leyes que regulan el aumento de plantaciones y el arranque de éstas. Las plantaciones de vides en Europa están estrictamente reguladas y controladas en término de superficie y de variedades, con el fin de incentivar la producción de calidad y desincentivar la producción de vinos de baja calidad. Sin incluir casos especiales, nuevas plantaciones de uvas para vino están prohibidas hasta el 21 de julio del año 2010⁽³¹⁾, a pesar de esta situación Europa continúa siendo el más importante productor de vinos representando un 58,4% de la superficie. Los tres

⁽³⁰⁾ Ver evolución superficie mundial viñedos.

⁽³¹⁾ Cavalcante, R. *Estrategias Competitivas de Marketing para la Exportación de Vinos al Mercado Asiático.* s.l. : Pontificia Universidad Católica de Chile.

principales países poseen el 38% de las plantaciones, lo que demuestra la supremacía de España, Francia e Italia en el mundo.

Los países del Nuevo Mundo: Australia, Estados Unidos, Sudáfrica, Nueva Zelanda, Argentina y Chile presentan tasas de crecimiento elevadas en cuanto a la superficie plantada, los tres países con mayor superficie son Estados Unidos, Argentina, y Chile los que solo poseen un 9% de la superficie total.

La evolución de la producción mundial ha venido acompañada de un aumento en la producción de vinos de calidad, junto a ello se ha podido observar un importante aumento en los rendimientos por superficie, debido a la aplicación de tecnología de punta en el proceso productivo y modernización de las bodegas, lo que provoca un mejor rendimiento y calidad en los vinos del Nuevo Mundo.

La producción mundial de vino aumentó hasta la década del ochenta donde se inicia un período de disminución hasta los noventa, para luego mantener un pequeño incremento hasta el año 2000. Posteriormente a esto, en los años 2001, 2003 y 2007 se desarrolla una escasa producción principalmente por la Unión Europea, representada por países como Francia, España y Portugal. Lo contrario sucede en los países del Nuevo Mundo los que aumentaron sus producciones, especialmente Nueva Zelanda, Australia, Sudáfrica y Chile.⁽³²⁾

A pesar de las fluctuaciones sufridas por los países productores, y tomando en cuenta la disminución de los países europeos cabe destacar que éstos igualmente siguen siendo los mayores productores de vino en el mundo,

⁽³²⁾ Véase anexo n° 18 *Producción Mundial de Vino por Continente*, pág 91

liderados por Francia, Italia y España, los cuales ponderan un 46% del total de la producción mundial.⁽³³⁾

3.2 CONSUMO. SUPERFICIE / CULTIVAR: PAÍSES CON MAYOR CRECIMIENTO.

El consumo mundial de vino ha experimentado importantes cambios, observándose una disminución en el consumo de vino corriente, lo cual se ha compensado en parte por el aumento de las preferencias por vinos de mayor calidad.

Europa concentra más del 70% del consumo de vino seguido por América con un 20%, dentro de los principales países consumidores de vino de Europa destacan Francia, Italia, España e Inglaterra, el alto consumo de vino en estos países se explica debido a que, el vino es una bebida popular y la ocupa para acompañar las comidas. El bajo consumo en América se explica porque la cerveza domina el mercado y sólo se consume vino en ocasiones especiales, en cuanto a los países consumidores del Nuevo Mundo destacan: Argentina, Estados Unidos, Chile y Australia.

El consumo de vino se ha mantenido estable entre los años 1990 y 2000 en 22.100 millones. Los siguientes ocho años el consumo creció en forma moderada, pero en el año 2008 se revierte la tendencia creciente y el consumo cae levemente como efecto de la crisis económica mundial. Esta época se

⁽³³⁾ Véase anexo n° 19, *Industria Mundial- Productores por país*, pág.91

destaca por la disminución de la demanda de la Unión Europea, pero esta situación se ve compensada parcialmente por el aumento en la demanda en Norte América.⁽³⁴⁾

En cuanto al consumo per cápita del mundo, este se ha mantenido relativamente constante, los países con mayor consumo como: Italia, Portugal, Francia, Argentina consumen sobre 30 L per cápita.⁽³⁵⁾

El consumo de vino en el mundo está dominado principalmente por el vino tinto y blanco, los cuales tienen aproximadamente el 60% de las ventas de vino en el mundo, seguidos en tercer lugar por el vino que no está hecho de uva con un 16%. Este 16% se debe principalmente al consumo en los países asiáticos, donde esta bebida es una alternativa más barata que el vino de uva.

3.3 CLASIFICACIÓN DE LOS VINOS:

En la industria del vino a nivel mundial existen distintas formas de comercializarlo dependiendo de: recursos disponibles, grado de penetración del mercado, nivel de riesgo y posicionamiento, entre otros factores. Se puede distinguir principalmente cuatro tipos de comercialización: Own Label, Soft Brand, Marca del Productor y Granel.⁽³⁶⁾

El vino Own Label se asocia a una importante tienda detallista que compra el vino embotellado con su nombre en la etiqueta. Estos vinos por lo general

⁽³⁴⁾ Ver anexo n°20 *Industria Mundial de vinos - Consumo*, pág 92

⁽³⁵⁾ Ver anexo n°21 *Industria Mundial de vinos - Consumo per cápita*, pág 92

⁽³⁶⁾ Silberberg, S. *Metodología para exportar vinos chilenos*. Universidad Católica de Chile.2004. pág. 122

tienen el respaldo detallista y su prestigio, principalmente son realizados por supermercados o tiendas de departamentos. Este caso lo podemos encontrar en Chile con las bebidas de fantasía, pues actualmente todas las marcas de supermercado tienen su marca propia de bebida para competir con las marcas internacionales.

Para el consumidor este vino Own Label representa un vino de buena calidad a un precio razonable. Estos son generalmente vendidos con descuentos y tiene el respaldo del detallista, lo cual hace que el consumidor tenga más seguridad al comprar la botella, éste es generalmente un varietal o mezcla de varietales según la necesidad del cliente. Generalmente tiene denominación de origen genérica para así tener flexibilidad y menores costos, comprando vinos de todo el sector central de Chile.

El vino Soft Brand, por lo general tiene el nombre del productor o del detallista, pero no tiene una estrategia a largo plazo y se vende solo para llenar una necesidad pasajera.

La Marca del Productor necesita estrategias de promoción y marketing para desarrollarse en los países de destino, pues por lo general no es conocida. Además debería crear estrategias que puedan desarrollar el producto a nivel mundial, debe ser capaz de crear sinergia en distintos países y desarrollar la marca, que en definitiva es el principal capital de la empresa.

El vino Granel es embotellado en el destino más conveniente, generalmente se ocupa este termino para el vino que todavía no ha sido empacado en su unidad de consumo.

Muchas empresas pequeñas exportan vino a Granel, debido a que no tienen los contactos necesarios para realizar una exportación de vino embotellado.

3.4 MERCADO OBJETIVO

La calidad del vino puede ser determinada por características químicas u organolépticas (sentidos: vista, olfato, gusto). El mayor criterio de calidad usado en la Unión Europea es el origen del vino, pero como origen no implica calidad, este sistema ha ido perdiendo validez. El criterio más usado hoy en día, es: **precio percibido por el mercado a través de los compradores con su conocimiento e información.**

Existen distintas categorías de vinos, varían dependiendo de su calidad y precio, acorde a esta información se determina el mercado, la imagen y requerimiento para ese producto.

Aunque los rangos de precios tengan pequeñas variaciones en los distintos mercados, en general, se pueden agrupar:

Figura: Categorías de vinos acorde a rango de precios y mercado.

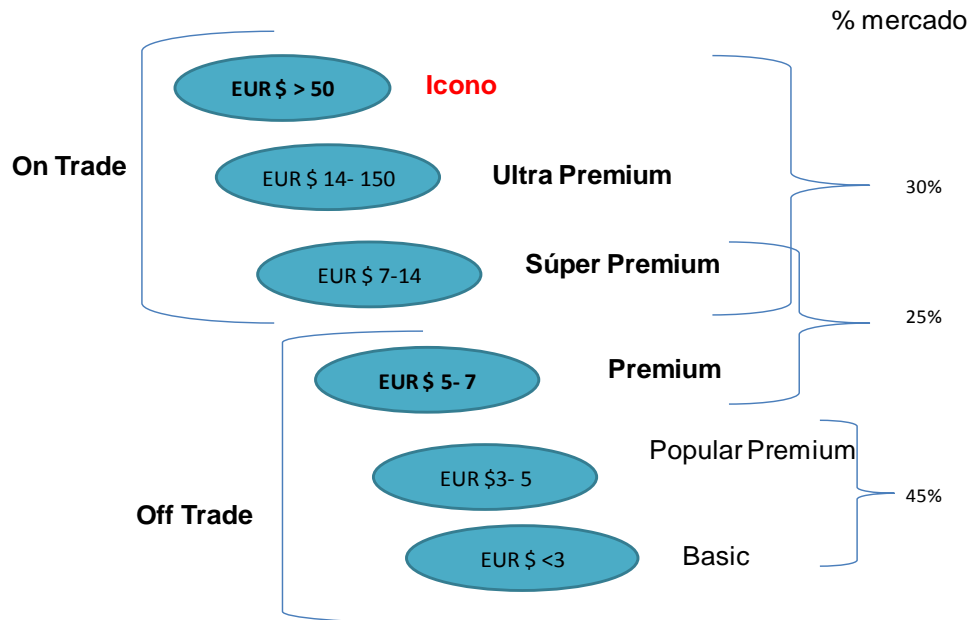


Figura: Categorías de vinos acorde a rango de precios y mercado. Modificado de Cavalcante, R. (2004). Estrategias Competitivas de Marketing para la Exportación de Vinos al Mercado Asiático. Pontificia Universidad Católica de Chile.

El vino Basic es vendido a un precio inferior a tres euros por botella, se encuentra generalmente en supermercados o tiendas de descuento. Esta categoría posee casi el 50% del mercado en volumen y tiene una perspectiva de crecimiento negativa, es generalmente varietal, frutoso, accesible y tiene una imagen de bajo precio.

El Popular Premium es un vino de carácter, accesible, tiene características reconocibles de un varietal, tiene origen y marca. Generalmente se encuentra en el rango de tres a cinco euros por botella, con una participación del 25% del mercado en volumen. Se vende principalmente en supermercados y tiene una

imagen donde se distingue el bajo precio y una marca reconocida, tiene perspectivas de crecimiento moderadas.

El vino Premium es un vino con grandes perspectivas de crecimiento, a pesar de tener actualmente un 9% de participación de mercado en volumen. Su rango de precios es entre cinco y siete euros por botella y se encuentra generalmente en supermercados. Éste es un vino de marca, con reconocimiento, cuerpo y típicamente es varietal o mezcla de varietales.

El vino Súper Premium sólo se encuentra en tiendas especializadas, restaurantes, bares u hoteles. Se caracteriza por tener una reconocida calidad y estilo, su rango de precios se ubica entre los catorce y ciento cincuenta euros por botella. Tiene una perspectiva de crecimiento moderado, con una participación de mercado de 5% en volumen. Es generalmente, un varietal o una mezcla con características típicas, es complejo, de origen, tiene una buena imagen y una marca de calidad.

El vino Icono es el vino de mayor calidad, con un precio superior a los ciento cincuenta euros por botella y con una participación en el mercado del 1% en volumen. Se vende principalmente en viñas, tiendas boutiques, restaurantes y bares. Se espera un crecimiento moderado de este segmento, que se caracteriza por tener una gran imagen y estilo definido. Para ser un vino Icono se requiere tener una imagen a largo plazo y altos puntajes en los concursos internacionales.

Sobre la barrera de los tres euros se espera calidad, pero sólo sobre los cinco euros por botella la calidad comienza a ser más importante que el volumen.

En términos de valor, se puede decir que la participación de mercado de

los vinos Basic y Popular Premium es de un 45%, los vinos Premium y Súper Premium concentran aproximadamente el 25% y los vinos Súper Premium, Ultra Premium e Icono concentran el restante 30%.

Off Trade generalmente vende vinos: Basic, Popular Premium y Premium, en ciertos establecimientos encontramos vino Súper Premium pero hasta cierto rango de precio.

On Trade vende principalmente vinos: Súper Premium, Ultra Premium e Iconos, pero también existen ciertos locales que venden vinos de una menor calidad como los Premium a un precio más accesible.

Por lo general, las empresas buscan posicionar sus productos en los vinos Premium (Popular Premium, Premium y Súper Premium) ya que es un producto con un precio accesible con grandes perspectivas de crecimiento y además concentra aproximadamente el 44% del mercado.

Una empresa no necesita un vino Icono o Ultra Premium para diferenciarse, esto se logra con reconocimiento mundial, calidad indiscutida y un vino de buena calidad que puede perfectamente ubicarse en un segmento de menor precio como el Popular Premium y el Premium.

A pesar del amplio rango de precios que se presentan en los distintos tipos de vinos, Chile aún se encuentra en un segmento de bajo valor en el mercado mundial.⁽³⁷⁾

⁽³⁷⁾ Ver cuadro anexo Gráfico : Chile en el Mercado internacional del vino

3.5 SEGMENTACIÓN / DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO

En el caso del mercado del vino, éste se puede segmentar en dos grandes categorías: On Trade y Off Trade. ⁽³⁸⁾ On Trade la venta y consumo se realiza en el local, generalmente son pubs, restaurantes, bares y hoteles. Off Trade se caracteriza por la venta de productos que se consumen fuera del local, principalmente en el hogar. Los lugares de venta son: supermercados, pequeñas tiendas o mayoristas.

Off Trade tiene un mayor rango de precios que abarca desde los vinos más económicos hasta los más exclusivos, pero vende principalmente vinos de menor precio. En el caso On Trade se vende vino de mayor calidad con un precio considerable mayor, donde una venta promedio vale tres o cuatro veces lo que vale una botella en el supermercado. Los altos precios de los vinos On Trade reflejan la influencia en el gusto del consumidor dada por el prestigio y calidad del vino, este sector, está enfocado a los importadores que buscan vender un vino de gran calidad a un alto precio.

El precio final que se encuentra en el On Trade y Off trade viene dado principalmente por la relación volumen/margen, donde el On Trade tiene un volumen más bajo pero un margen considerablemente mayor, que alcanza fácilmente el 50%. A diferencia del Off Trade que está dominado por el volumen, pues posee precios más accesibles al consumidor promedio y aprovecha la

⁽³⁸⁾ • Silberberg, S. *Metodología para exportar vinos chilenos*. Universidad Católica de Chile.

transformación del vino en un producto cada día más importante en comidas y reuniones sociales.

La venta de vino en el mundo al año 2001 se encontraba liderado por el sector Off Trade con un 70% de participación en volumen, dejándole al On Trade sólo un 30% de participación. Pero debido a los altos precios encontrados en el On Trade, la participación en valor de éste es de un 52% y el de Off Trade es de sólo un 48%.

Los supermercados son los principales actores en el Off Trade del mundo con un 42% de participación, estos han aprovechado su gran flujo de personas y la creciente moda de hacer todas las compras en un solo lugar.

3.6 ELECCIÓN DEL IMPORTADOR.

Tipos de importadores:

Existen dos formas principales de exportar vinos al extranjero, la exportación directa y la exportación indirecta, la exportación directa se realiza a través de intermediarios chilenos o los exportadores extranjeros, recomendable a los que están iniciando el negocio de exportación. La exportación directa requiere una alianza entre el productor y los intermediarios.⁽³⁹⁾

Mecanismos utilizados por los importadores:

⁽³⁹⁾ Silberberg, S. (2004). *Metodología para exportar vinos chilenos. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, con diploma en Ingeniería Mecánica, Universidad Católica de Chile*

Venta directa a clientes, venta mayorista / minorista, venta en ferias, venta mediante distribuidores, participación en empresas conjuntas, concesión de licencia, franquicias.

La exportación directa se realiza comúnmente a través de un agente, el cual es una compañía residente en el país de destino que realiza las ventas de forma exclusiva para el productor. Esta compañía no es dueña de la mercancía, sólo recibe un porcentaje de las ventas, existe también el distribuidor, que es una firma ubicada en el mercado extranjero que compra el vino y lo vende en el mercado a su propio riesgo. Estos distribuidores generalmente tienen el derecho exclusivo de vender el producto, generalmente son alianzas de largo plazo.

La ventaja de la exportación directa es que facilita la obtención de información del mercado, implica mayores ganancias, el productor tiene mayor contacto con la red de distribución y con los clientes finales contempla cierto grado de control sobre la forma que el producto es promocionado y vendido.

La exportación indirecta puede realizarse mediante casas de exportación que compra la mercancía al productor y asume el riesgo de venderla en el extranjero; también existen las casas de confirmación que actúan a favor de compradores extranjeros trabajando en comisión, las casas de compra actúan para clientes de tiendas detallistas y por último está “piggybacking” que corresponde a vender al extranjero usando otra compañía de vino más experimentada.

Mecanismos utilizados por los importadores

Venta a través de una empresa de exportación o un distribuidor a mercados extranjeros con sede en Chile, venta a través de empresas extranjeras con sede en Chile, venta mediante representantes o comisionistas de exportación, con sede en Chile, venta a otra empresa en Chile que ya realiza exportaciones.

La ventaja de la exportación indirecta es que no requiere un aumento de la inversión, conlleva poco riesgo y entrega beneficios inmediatos. Además sirve como aprendizaje inicial en materia de exportación, el productor puede saber si su producto se venderá en el extranjero sin incurrir en riesgo y puede recibir los pagos de las mercancías de parte del comprador mucho antes; pero no tiene control sobre las estrategias de desarrollo del producto.

3.7 ESTRUCTURA DE PRECIOS

En primer lugar hay que estimar los costos del producto para así poder fijar un precio competitivo y rentable. No se obtiene beneficios a largo plazo subiendo o bajando los precios considerablemente: al subir los precios los volúmenes de venta disminuirán, el bajar los precios puede llevar a menores ingresos. **Por lo tanto una buena fijación de precios reside en elegir un valor que genere un importante volumen de ventas y que esté sobre el costo del producto.**

En ciertas empresas la exportación se realiza a un precio inferior que el comercializado en el propio país, esto se debe principalmente a que muchas empresas consideran que el costo fijo es absorbido por las ventas locales y que para precios internacionales solo se consideran precios variables. También ocurre que el precio es mayor porque la cadena de distribución es más larga y cada uno de los participantes espera un porcentaje de la transacción.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL VINO BAJO DIFERENTES BASES TEÓRICAS.

Esta etapa permite un análisis profundo de la empresa respecto al medio, para así, poder fijar objetivos congruentes con la realidad de la firma, en este proceso es de suma importancia la identificación y evaluación de las principales variables de la empresa, para poder así desarrollar las ventajas competitivas a partir de las áreas en que se detecten fortalezas, invirtiendo esfuerzos en aquellos sectores de una organización considerados como fuente de debilidad. El análisis de las Fortalezas y Debilidades, es parte de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades o Riesgos y Amenazas). En el análisis interno se desarrolla un diagnóstico principalmente de la empresa y sus cualidades, para así poder llegar a conocer las estrategias y proyecciones competitivas.

En el análisis FODA, se reconocen las amenazas y oportunidades que ofrece la industria vitivinícola. El aprovechar las oportunidades permiten fortalecer

la posición competitiva de la empresa, el conocimiento del entorno y sus amenazas, permite anticiparse y defenderse.

Posteriormente se realizará un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para poder caracterizar y comprender la estructura del sector vitivinícola, seguido por la Teoría de los cluster en donde se identifican tres cluster en el sector vitivinícola y finalmente se identifican los 4 factores denominados Diamante de la competitividad que definen la intensidad y calidad de las relaciones entre empresas que conforman los cluster.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que ocupa una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se

controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se posee, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La realización de este estudio se basa en la Matriz para la Formulación de Estrategias.

<i>FACTORES INTERNOS</i>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>FACTORES EXTERNOS</i>		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA SO: MAXI-MAXI	ESTRATEGIA WO: MINI- MAXI
AMENAZAS	ESTRATEGIS ST: MAXI-MINI	ESTRATEGIA WT: MINI- MINI

-
- Estrategia WT (en el extremo inferior derecho de la figura) persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia Mini-Mini.
 - Estrategia WO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo una Empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
 - Estrategia ST se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.
 - Estrategia SO es la situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente, las Empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

Análisis FODA de los principales factores de la vitivinicultura chilena

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones optimas de cultivo. 2. Diversidad terruños para diferentes cultivares 3. Productores y exportadores históricos de fruta y vino, alta capacidad y experiencia. 4. Adecuada percepción país por mercados. 5. Productos para todos los segmentos de mercado desde Basic a Icono. 6. Tipo de vino adecuado a los gustos actuales. 7. Política económica estable. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente investigación y desarrollo. 2. Selección clonal débil y poco operativa. 3. Reducida oferta de tipo/ variedades de vinos 4. Bajo consumo interno. 5. Encasillamiento relación bajo precio / calidad. 6. Distinto origen y desarrollo del cluster. 7. Marketing insuficiente y poco desarrollado.
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciales nuevos mercados, globalización. 2. Preferencia por vinos jóvenes y frutosos. 3. Adecuación a estándares internacionales. 4. Beneficio del vino en la salud, antioxidantes. 5. Posibilidad de presentarse en ferias , concursos, etc. 6. Potenciales alianzas estrategicas. 7. Desarrollo enoturismo 	<p style="text-align: center;">Estrategia SO</p> <p>Explotar las condiciones óptimas de cultivo producción de vinos de calidad sobresaliente, para acceder a nuevos mercados con productos de preferencia bajo estrictas normas de calidad y estándares internacionales, promoviendo el vino chileno en ferias y concursos, buscando la obtención de premios y medallas que lo avalen como un producto de excelencia.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valor de moneda extranjera 2. Aumento de competencia. 3. Sobreoferta de vinos 4. Disminución consumo de vino. 5. Estancamiento de los mercados. 6. Disminución mano de obra. 7. Encarecimiento mano de obra. 	<p style="text-align: center;">Estrategia ST</p> <p>Explotar las condiciones históricas, óptimas de cultivo y diversidad de terruños para obtener vinos más competitivos explotando la imagen país, con productos para todos los segmentos del mercado que satisfagan los gustos de los actuales consumidores en diversos países del mundo. Potenciar una política económica estable del país.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia WT</p> <p>Incrementar I&D proyectos y fondos concursables: cluster, selección clonal , cultivares y estrategias de marketing nacional e internacional. Educación, asociación vino y salud. Estrategia de largo plazo para penetrar mercados extranjeros. Mecanización y automatización de procesos. Mayor capacitación técnica a personal, inversión en mano de obra calificada mejor remunerada.</p>

Teoría Cinco Fuerzas de Porter

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

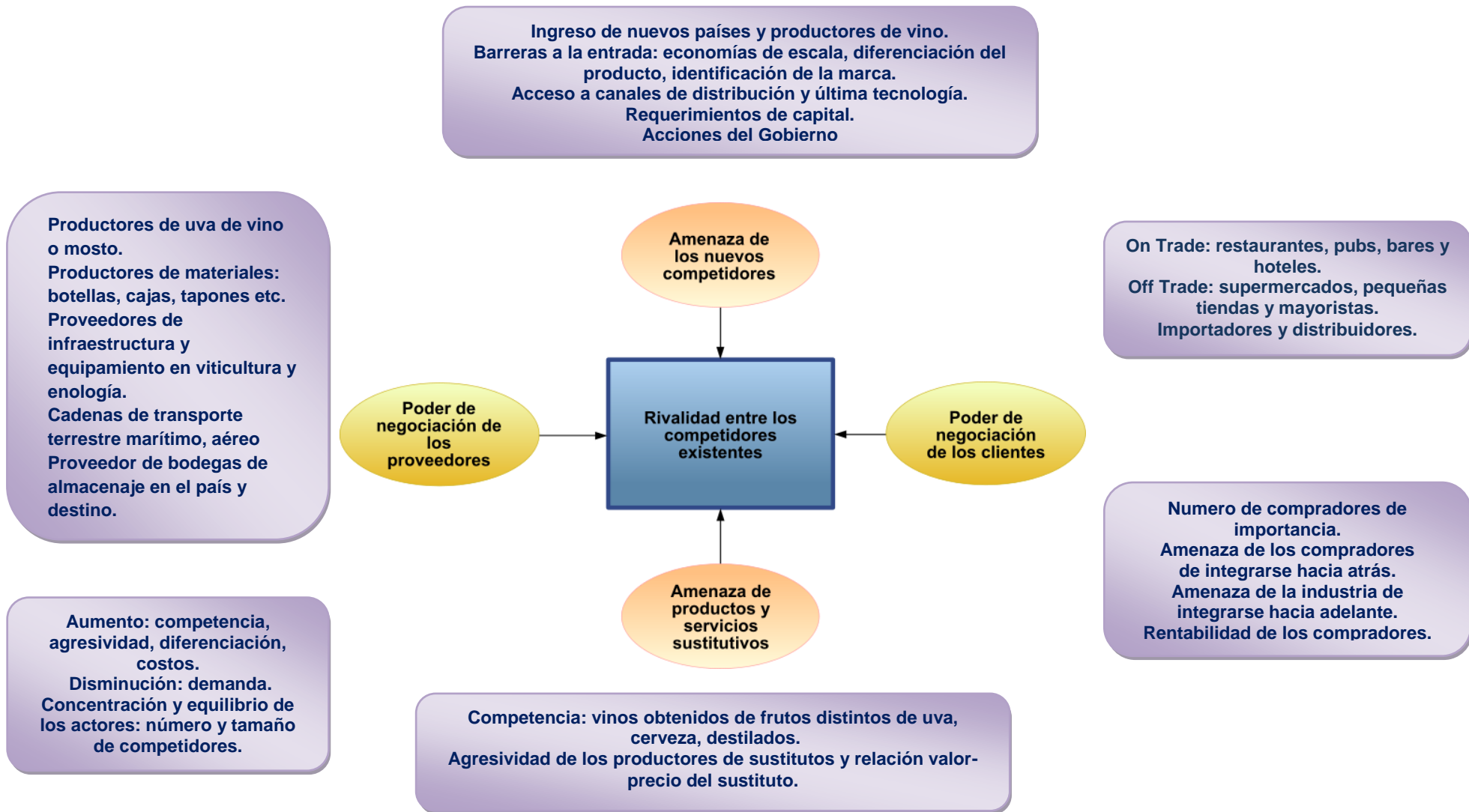
El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria vitivinícola chilena, determinar cuales son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, tanto a nivel

nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas: 1. La amenaza de nuevas incorporaciones, 2. La amenaza de productos o servicios sustitutos, 3. El poder de negociación de los proveedores, 4. El poder de negociación de los compradores, y 5. La rivalidad entre los competidores existente

COMPONENTES DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



COMPONENTES DEL DIAMANTE DE MICHAEL PORTER

Según Porter, existen cuatro principales factores denominados “Diamante de la Competitividad” que definen la intensidad y calidad de las relaciones entre empresas que conforman un cluster:

a)Factores de producción: Se refiere a los insumos y condiciones disponibles para la empresa que permiten a éstas realizar de forma óptima su proceso productivo.

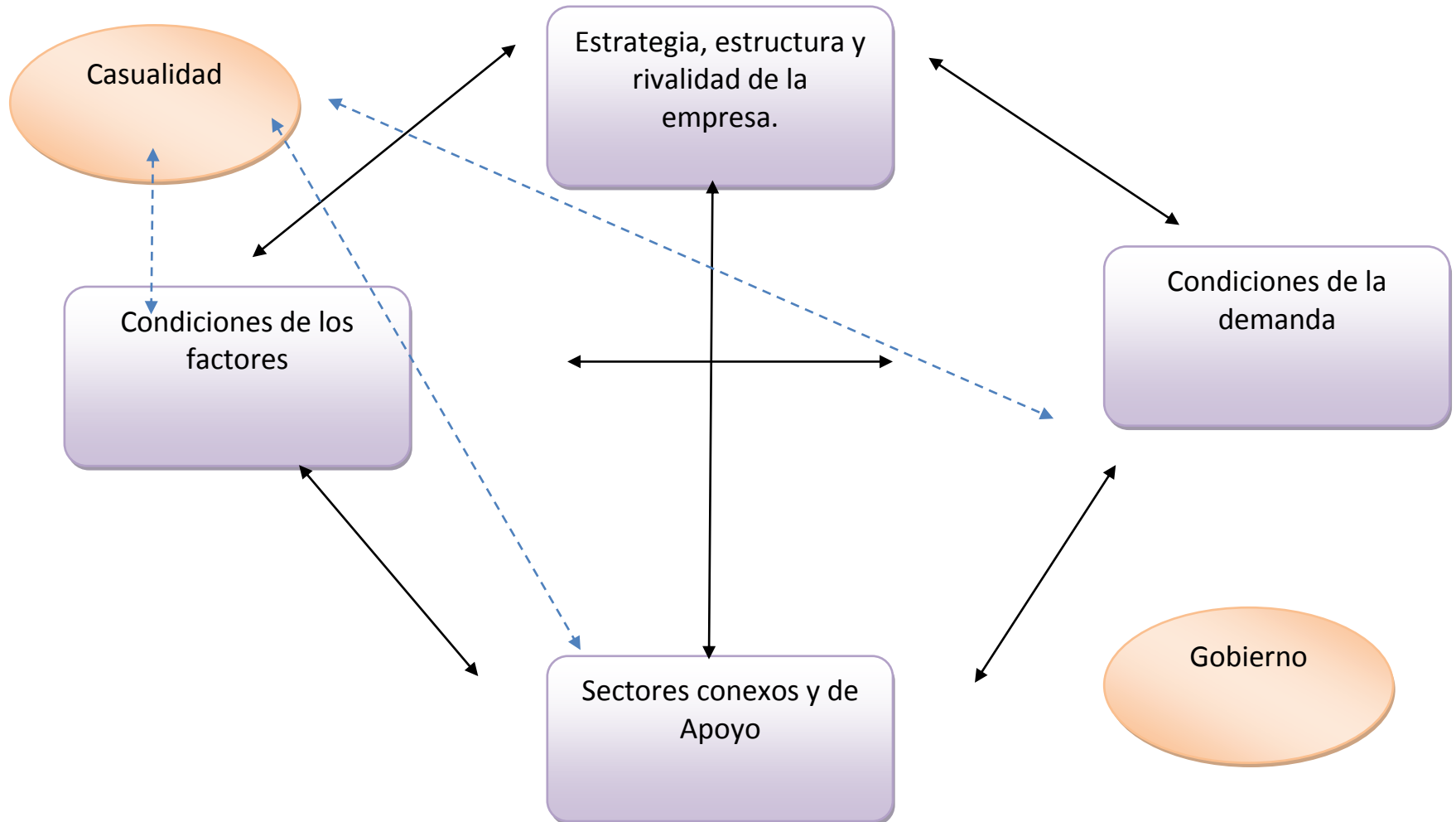
Es posible mencionar los básicos como: clima, suelo y medio ambiente, los creados por el hombre como infraestructura física, científica y tecnológica y los asociados a la cadena de producción como costos y calidad.

b)Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad: Las estrategias que aquí se presentan se refieren a la creación, organización y administración de las empresas, estilos de competencia a nivel nacional, tipo de rivalidad existente, la cual debe promover la competitividad, transparencia, y apoyo a la propiedad intelectual sustentándose en las leyes de comercio y competencia que se les presenten

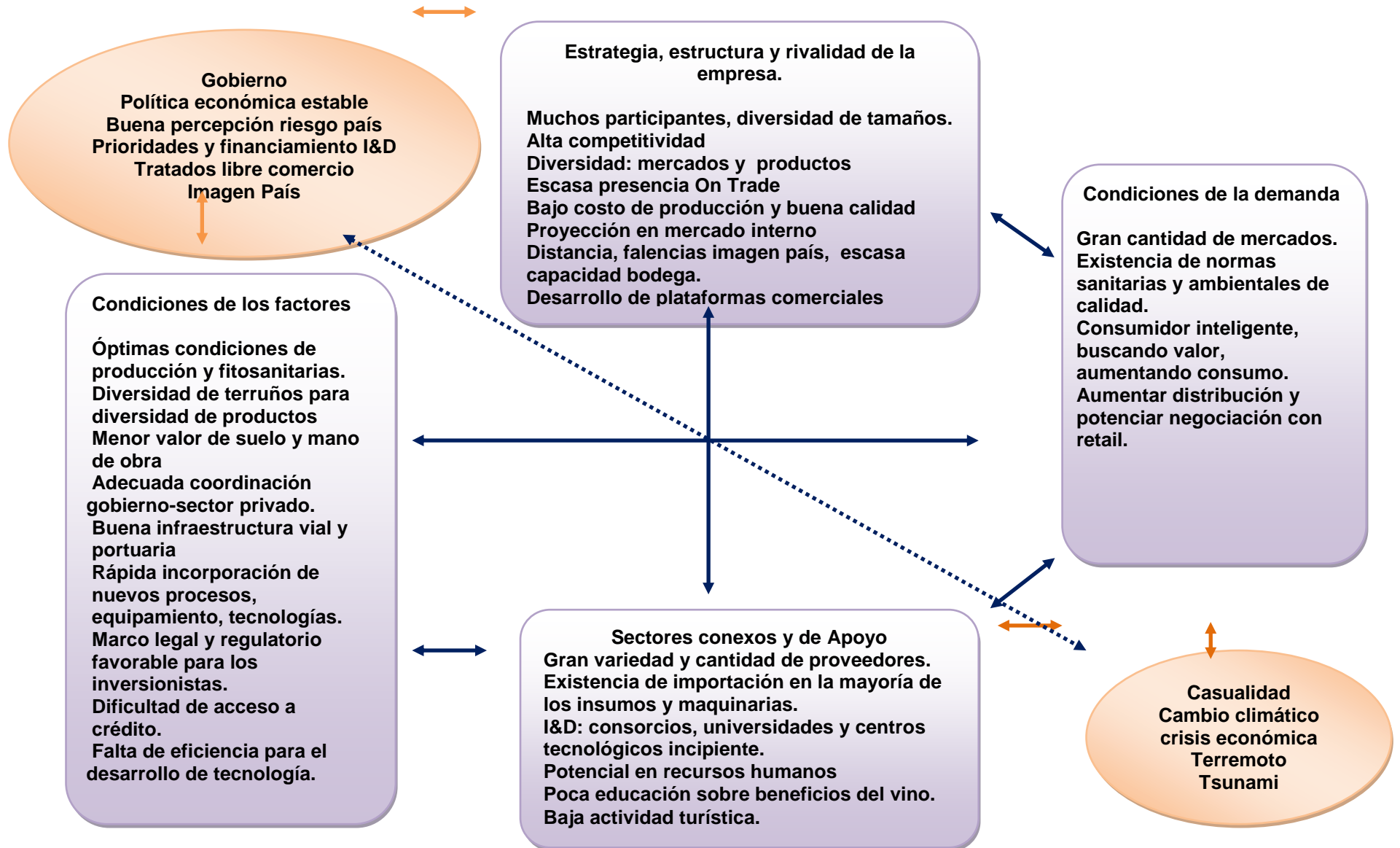
.c)Condiciones de demanda: Se refiere a que el mercado local debe ser exigente, de tal modo que los clientes nacionales presionen a las empresas para que mejoren sus productos. Las condiciones de la demanda también dicen relación con las regulaciones y obligaciones que afectan a la producción industrial

-
- d) Instituciones de apoyo y empresas relacionadas: de buen nivel que puedan complementar los servicios de la industria núcleo a nivel regional, nacional, e internacional en aspectos como logística, tiempo de entrega, facilidad y disponibilidad de almacenamiento, generación y transferencia de tecnología, capacitación y educación de la mano de obra.
- e) Gobierno: Porter señala que el papel real del gobierno es el de servir como canalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación.

Diamante de Competitividad Porter



Diamante de Competitividad Porter



TEORÍA DE LOS CLUSTER.

Si bien los cluster tienen décadas de existencia, aun no existe un claro consenso en cuanto a la definición específica del término, a continuación se presenta una serie de las definiciones más aplicadas:

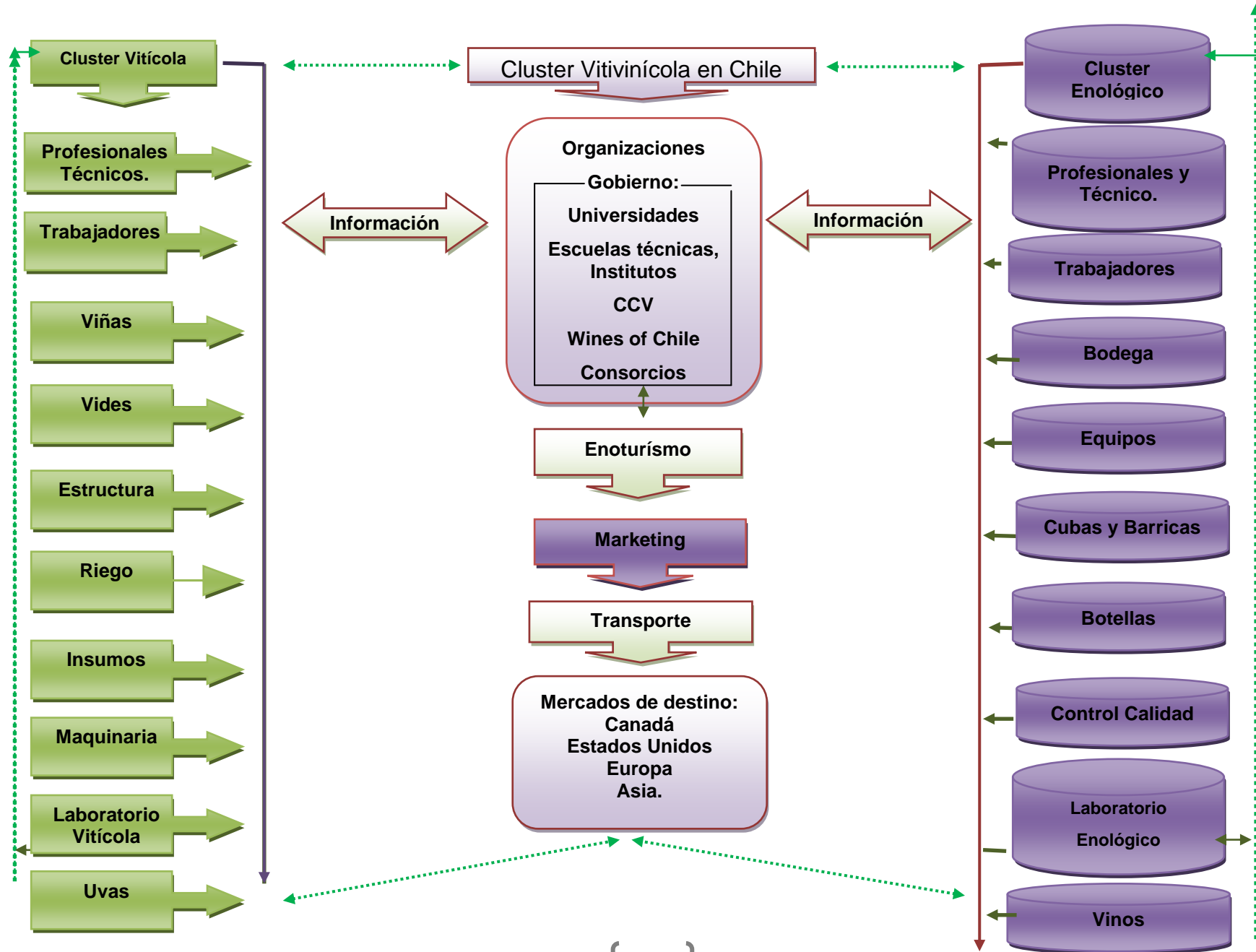
Cluster: se entiende por un complejo productivo, concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y de especialización, por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada en servicios anexos específicos al sector y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva”. Cluster como grupo de empresas y organizaciones en el cual la pertenencia a éste entrega un elemento importante para la competitividad de cada miembro. El sustento del cluster proviene de las relaciones comunitarias con proveedores, compradores, canales de distribución e inversiones en tecnologías y capital humano. Cluster: concentración geográfica de empresas que producen y comercializan uvas y vinos en proximidad con instituciones de apoyo de conocimiento y otras que proporcionan insumos de producción.

El cluster vitivinícola se ha convertido en el punto de partida para abordar los desafíos presentes y futuros de esta industria nacional. La infraestructura, regulación, capital humano, ciencia e innovación surgen como aspectos fundamentales a la hora de alcanzar un alto nivel competitivo que actualmente exigen los mercados internacionales.

Para realizar un estudio de los cluster vitivinícolas se utilizará la teoría de Diamante de Michael Porter. El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster en este tipo de empresas. Una nación generalmente alcanza el éxito en un sector en particular gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante de Michael Porter los cuales determinan el entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva.

El cluster permite organizar al rubro, a través de prioridades en la utilización de los recursos para que estos sean más eficientes y rentables en todos los eslabones productivos.

Dadas las diferencias estructurales de nuestro país, se presenta una propuesta de cluster en donde se identifican dos cluster: cluster vitícola y enológico dentro de un cluster mayor: cluster vitivinícola y sus interacciones.



CAPITULO V

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

1.1 DISCUSIÓN

La producción de la vid en cantidad y calidad dependen de la armonía entre los procesos fisiológicos de la planta y las condiciones externas dadas por el clima, suelo y agua bajo determinada exigencia y manejo productivo.⁴⁰

Chile posee características de excepción por sobre los otros países productores del hemisferio norte y sur. Lo principal, es enfocarnos en identificar aquellas características sobresalientes y optimizar su explotación.

Realizar estudios geográficos, topográficos, macro y micro climáticos que permitan identificar terruños con potencial vitivinícola y contrastar esta información con cultivares finos de potencial introducción y establecimiento en nuestro país, dado sus requerimientos (tipo de suelo, profundidad, fertilidad, presencia de napas, clima, horas frío, luminosidad, presencia de heladas etc.), ello permitiría aumentar la diversidad de vinos varietales y potenciar la complejidad de ensamblados fortaleciendo la oferta de vinos finos.

Es necesario establecer estrategias de corto, mediano y largo plazo que permitan establecer y fortalecer la imagen de Chile como país productor de vinos finos.

⁴⁰ *Ver cuadro anexo Principales Variables climáticas que determinan la cantidad y la calidad de la producción de la viña.*

En cuanto a la comercialización del vino chileno, se requiere fomentar el consumo externo apoyado en la mejora de la imagen país. Para esto es necesario una mayor planificación, implementación y articulación a nivel empresarial y gubernamental de estrategias de marketing que permitan consolidar la presencia en los mercados actuales y conquistar nuevos mercados.

Para informar a los consumidores de la diversidad climática que se produce desde los Andes hasta el Océano Pacífico, se realizarán cambios en el decreto 464 perfeccionando la zonificación vitícola existente, incorporando en las etiquetas los apelativos de Andes, Entre Cordilleras y Costa potenciando así la comercialización del vino chileno en los mercados de destino.⁴¹



Revista Vendimia enero-febrero 2010 Zonificación este oeste. Diversidad climática de los vinos

⁴¹ Ver Anexo nº 3 Denominación de Origen Decreto 464

La industria del vino con el paso del tiempo ha incorporado nuevos valles para el establecimiento de las viñas, estos valles hoy son reconocidos y los clientes están dispuestos a pagar un sobreprecio por estos productos.

Es necesario potenciar la Investigación y Desarrollo en las áreas vitícola, enológica para dar el salto cualitativo que se requiere en la actualidad. Esto es aplicable a aspectos fitosanitario, como programas de certificación, sistemas de conducción para mejorar aprovechamiento de nutrientes y luz solar en el desarrollo de frutos y vinos de optima calidad.

Los consumidores al comprar un vino buscan variedad, color, aroma, sabor en donde identifican su procedencia e identidad, en este sentido es necesario escuchar lo que el mercado quiere y busca, debemos ser capaces de segmentar los mercados y reconocer las necesidades produciendo lo que ellos quieren y no imponer lo que producimos.

Debemos estudiar modificaciones de sistema de conducción, intercepción de la radiación solar, producción por planta, número de hojas por fruto, fertilización, frecuencia y volumen de agua aplicada en el riego, manejo del follaje etc.

En cuanto a mercado nacional debemos enfocarnos en estimular la demanda de vinos orientada a aquellos de mayor calidad asociado a un consumidor educado, segmento On Trade, con un precio considerado mayor, donde una venta promedio vale tres o cuatro veces más que uno de los vinos más baratos, y que hasta el momento tiene escasa presencia en los consumidores de nuestro país. Debemos enfocarnos entre los Premium y Ultra Premium

disminuyendo el 50 % del mercado que poseen los vinos Basic, lo que otorga una mayor rentabilidad.

Las viñas deben focalizarse en promocionar sus marcas que permitan aumentar la lealtad de los consumidores. Se debe innovar y buscar nichos de mercados inexplorados.

Debido al bajo consumo interno, de menos de 20 L per cápita, es absolutamente necesario hacer un esfuerzo conjunto, en especial por parte de las viñas grandes, que son las que controlan el mercado, para aumentar el consumo a alrededor de 25 L per cápita. Esto ayudará además a eliminar el problema del sobrestock.

En general, muchas de las viñas pequeñas en nuestro país poseen un portafolio reducido de marcas propias, centradas en los segmentos Premium, Super Premium y algunas Ultra Premium. Para las viñas pequeñas, existe una relación directa entre el precio promedio de exportación (US\$) y la calidad de los vinos, en algunos casos es necesario establecer alianzas o joint ventures con compañías internacionales para producir una mayor cantidad de vinos chilenos a mejores precios. Esta estrategia tendrá una importancia significativa en el cambio de percepción sobre Chile en los mercados internacionales y además permite contar con más recursos y acceder al know how, y a nuevos canales de distribución lo que puede influir enormemente en el éxito de la estrategia promocional.

Hay que desarrollar un mecanismo de transferencia de información hacia los consumidores en donde se den a conocer los beneficios que tiene el vino en la salud humana. A lo largo de la historia, el vino ha sido adoptado por diversas culturas como una bebida positiva. Sus excesos también han originado leyendas y mitos negativos, pero los estudios científicos actuales ya han establecido tres mecanismos de acciones positivas del vino en la salud que son irrefutables: el vino es positivo en el tema de coagulación, los lípidos y la función endotelial.

Es necesaria una mayor participación de las viñas en concursos internacionales, especialmente de las viñas pequeñas ya que optan a ganar medallas que les permitan ser más conocidas y comentadas en los medios especializados. Además permite cambiar gradualmente la opinión del consumidor internacional sobre los vinos chilenos.

Es necesario que la totalidad de las viñas suscriban Acuerdo de Producción Limpia (APL) implementando técnicas de tratamiento de los residuos sólidos y líquidos asociados a una producción amigable con el medio ambiente.

La industria chilena debe incrementar el turismo del vino. Esta actividad desempeña un papel importante en el corto plazo creando ventas adicionales directas al público con altos márgenes de beneficios y estableciendo a largo plazo una relación del terruño y viñas asociadas con el producto vino en las estanterías del mundo.

En cuanto a los cluster es necesaria la interacción de diversos roles para lograr potenciar el sector vitivinícola, obteniendo beneficios económicos y sociales a través de su participación y interconexión con el cluster.

En estos momentos si bien las empresas productoras se encuentran reunidas dentro de una zona definida y delimitada; no existe interacción que reporten beneficios a sus componentes. En la propuesta planteada las flechas no solo representan el flujo de productos sino que también de información, en donde este flujo es reciproco, permitiendo a los productores obtener retroalimentación, es necesario que al cluster ingresen y se condicionen nuevas empresas.

El rol que deben cumplir las entidades fundamentales⁽⁴²⁾:

Rol Gobierno: Apoyar el desarrollo e implementación de cluster basados en competencias de innovación y creación de conocimiento. A través de políticas que incentiven la investigación y desarrollo, transferencia tecnológica y mejoramiento del capital humano. Implementar la inversión extranjera real, representada por la instalación en Chile de empresas modelos de cada sector, permitiendo la absorción de tecnología de punta y mejorando la competitividad del sector.

Rol de la empresa: Reconocer las oportunidades de crecimiento y competitividad que entrega la pertenencia al cluster. Aprovechar y potenciar estas oportunidades, permitiendo la competencia pero al mismo tiempo promoviendo la participación colectiva.

⁽⁴²⁾ Espinoza, H. (2003). *Cluster: Teoría y Desarrollo. Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, mención en Economía., Universidad de Chile, Santiago de Chile*

Conclusiones

La industria vitivinícola ha desarrollado un conjunto de factores que ha permitido alcanzar los más altos estándares de producción y que compite exitosamente en mercados internacionales en donde se ha reconocido la calidad de los vinos chilenos.

Sin embargo aun es necesario fortalecer la presencia mundial como también conquistar mercados inexplorados, para ello es necesario desarrollar una importante gestión de marketing de modo de ser más eficientes en la comercialización de nuestros vinos en los mercados internacionales.

La fuerte competencia a nivel mundial debe empujar a la industria a “posicionar a Chile como productor de vinos de calidad, con una oferta diversa, mejorar posicionamiento de segmentos clave, desarrollar estrategias de penetración en los principales canales de distribución y estimular la demanda a través de mayor educación y promoción”.

A la fecha se cuenta con numerosas iniciativas en ejecución relacionadas con temas como programa de certificación de *Vitis sp*, mejoramiento, genético de la vid, desarrollo de capital humano, sustentabilidad ambiental, sanidad, inocuidad, transferencia tecnológica, productividad, estudio de mercado entre otros.

El vino fino es un producto posicionado adecuadamente para aprovechar las actuales tendencias en el consumo: preferencia por la calidad de las bebidas alcohólicas (en contraposición a cantidad), preferencia por lo saludable, con estilo, cultura, entre otros. Todo esto se explica por un consumidor cada vez más

educado y exigente, que a su vez dispone de mayores ingresos y tiene una edad promedio mayor.

No obstante lo anterior, la venta de vinos finos continuará enfrentando competencia de productos sustitutos de envergadura, como son la cerveza en términos generales, y algunos licores específicos como ron, pisco, whisky, etc. según los diferentes mercados.

En términos generales se puede afirmar que no existen barreras significativas para la entrada de nuevos competidores en la producción de vinos. Prácticamente todos los países exportadores de vino tienen el potencial de recursos naturales suficientes para continuar creciendo, con seguridad más allá de los límites que impone el mercado consumidor. La inexistencia de barreras a la entrada en la producción indica que la estructura del mercado impide la mantención de alta rentabilidad en el largo plazo.

Contrariamente a lo anterior, sí existen barreras significativas a la entrada en la comercialización de vino de mayor valor. Si bien muchos competidores podrán producir y vender productos de buena relación precio-calidad y, especialmente vino a granel, no todos pueden desarrollar redes de distribución y adquirir la imagen de marca necesaria para acceder a los segmentos de mercado que privilegian vinos de mayor calidad y precio.

Debido a las características estructurales de la industria del vino, se continuará observando un marcado comportamiento cíclico de los precios. Asimismo debe destacarse la existencia de ciclos de vida de los productos, con

correspondientes fases de crecimiento, maduración y eventual declinación, fenómeno que es común en prácticamente todas las industrias.

Chile se encuentra entre las cuatro regiones más competitivas de la industria mundial del vino, lo que se ha visto reflejado en su desempeño productivo y exportaciones. Sobre las bases de esta ventajas, Chile se encuentra bien posicionado para continuar incrementando su participación en el mercado mundial. A pesar de esto, Chile debe seguir buscando un factor diferenciador y este se puede encontrar en el hecho de tener clara identidad de cada valle y tender a un concepto específico y no general. Por ejemplo, el Carménere no puede ser igual en el norte que en el sur, por lo que es clave determinar el mejor terruño para producir este cultivar y los restantes.

A partir de esto el objetivo principal es darle mayor valor agregado a estos productos a través de una imagen propia y cada terruño aporta a crear y fortalecer ese perfil.

Para lograr la diferenciación, Chile debe ir más allá de los clásicos cultivares y atreverse con otros que pueden funcionar bien.

La estrategia chilena necesariamente debe contemplar un acelerado esfuerzo por lograr un mayor reconocimiento como proveedor de productos de calidad superior, para lo cual es necesario reforzar acciones tales como campañas promocionales, desarrollo de canales de comercialización, alianzas y joint ventures con empresas de prestigio y amplia presencia internacional. Esto no sólo

como medio para acceder a segmentos de mayor valor, sino como un medio para defender los márgenes de utilidad en escenarios más conflictivos.

Pero para los casos promocionales, no es buena estrategia presentar el vino dentro de un paquete que incluya otros bienes, como salmón o flores, y que estén asociados a procesos industriales. El vino tiene que tener una propia identidad diferenciada, ligada más bien a la cultura local.

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

Anexos

TABLA 1 VARIEDADES DE UVA DE MESA .

En 1979, la legislación vitivinícola autorizó la producción de vinos a partir de uva de mesa, el decreto 80 autoriza la vinificación de uvas de mesa, pero, al mismo tiempo, prohíbe mezclar los vinos con los de las variedades incluidas en el Decreto 464. Sus vinos constituyen la base de los vinos corrientes de Chile. Los envases que se expende vino elaborado con uvas de mesa deben señalar en su etiqueta principal la expresión “Vino de Mesa”

Almería	Flame Tokay
Autumn Seedlees	Italia
Beauty Seedless	Lady Seedless
Black Seedless	Melissa
Blush Seedlees	Muscat Seedless
Calmería	Perlette
Cardinal	Perlón
Centennial Seedlees	Queen Rosé
Crimson Seedlees	Red Globe
Christmas Rose	Red Seedlees
Dawn Seedless	Ribier
Early Grant	Ruby Seedlees
Emperor	Thompson Seedlees

Exótica	Sugraones
Flame Seedlees	Superior Seedless

Recopilación Gil, G. Pszczółkowski. (2007). *Vitivinicultura. Fundamentos para optimizar producción y calidad.*

Universidad Católica de Chile.

TABLA 2 CLASIFICACIÓN DE REGIONES VITIVINÍCOLAS.

Región Vitivinícola	Subregión	Zona	Área
Región de Atacama	Valle de Copiapó Valle de Huasco		
Región de Coquimbo	Valle del Elqui		Vicuña Paiguano
	Valle de Limarí		Ovalle
	Valle del Choapa		Monte Patria Punitaqui Río Hurtado Salamanca Illapel
Región de Aconcagua	Valle de Aconcagua		Panquehue
	Valle de Casablanca		
	Valle de San Antonio	Valle de Leyda	San Juan Valle de Marga-Marga
Región del Valle Central	Valle del Maipo		Santiago Pirqué Puente Alto Buín Isla de Maipo Talagante Melipilla Alhué Maria Pinto
	Valle del Rapel	Valle del Cachapoal	Rancagua Requinoa Rengo Peumo
		Valle de Colchagua	San Fernando Chimbarongo Nancagua Santa Cruz Palmilla Perlalillo Lolol Marchigüe
	Valle Curicó	Valle del Teno	Rauco Romerol
		Valle de Lontué	Molina Sagrada Familia
	Valle del Maule	Valle del Claro	Talca Pencahue San Clemente San Rafael
		Valle de Loncomilla	San Javier Villa Alegre Parral Linares
		Valle del Tutuvén	Cauquenes

Región del Sur	Valle de Itata		Chillán Quillón Portezuelo Coelemu
	Valle del Bío-bío		Yumbel Mulchén
	Valle del Malleco		Traiguén

Hernández, A. Chile Vitivinícola: Un país con vista al mar. Santiago de Chile : 2006. pág. 156pp.

ANEXO 3 DENOMINACIÓN DE ORIGEN

Decreto: N°464

Artículo 1º. – Establécese la siguiente Zonificación Vitícola o denominación de origen, para los vinos que se produzcan en el país.

1.- Región vitícola de Atacama: abarca la III Región Administrativa e incluye las siguientes Subregiones: Valle de Copiapó y Valle del Huasco, cuyos límites se extienden a las provincias de igual nombre.

2.- Región vitícola de Coquimbo: abarca la IV Región Administrativa e incluye las siguientes Subregiones: Valle del Elqui, Valle del Limarí y Valle del Choapa, cuyos límites se extienden a las provincias de igual nombre. El Valle del Elqui comprende las Areas de Vicuña y Paiguano, que corresponden a las comunas del mismo nombre y la comuna de La Serena. El Valle del Limarí comprende las Areas de Ovalle, Monte Patria, Punitaqui y Río Hurtado, que corresponden a las comunas

del mismo nombre. El Valle del Choapa comprende las Areas de Salamanca e Illapel, que corresponden a las comunas del mismo nombre.

3.- Región vitícola de Aconcagua: abarca la V Región Administrativa e incluye las siguientes Subregiones: Valle del Aconcagua , Valle de Casablanca y Valle de San Antonio y el Area del Valle del Marga-Marga de la comuna de Quilpué.

El Valle del Aconcagua comprende las provincias de San Felipe de Aconcagua y Los Andes, y en él se encuentra el Area de Panquehue que corresponde a la comuna del mismo nombre. El Valle de Casablanca comprende a la comuna del mismo nombre. El Valle de San Antonio comprende a la provincia de igual nombre y en él se encuentra la zona Valle de Leyda que corresponde a las comunas de San Antonio y Santo Domingo y en la que se incluye el área de San Juan que comprende a la comuna de San Antonio.

4.- Región vitícola del Valle Central: se extiende desde la provincia de Chacabuco de la Región Administrativa Metropolitana, hasta las provincias de Cauquenes y Linares, de la VII Región Administrativa

5.-Región vitícola del sur: se extiende desde la provincia de Ñuble de la VIII Región Administrativa, hasta donde las condiciones edafoclimáticas permitan el desarrollo de la vid. Incluye las siguientes Subregiones: Valle del Itata, Valle del Bío-Bío y Valle del Malleco.

ANEXO 4 DENOMINACIÓN DE ORIGEN PARA PISCO

La legislación chilena define variedades destinadas a la elaboración de Pisco, un aguardiente con Denominación de Origen, entre ellas ya han sido descritas las variedades Moscatel de Alejandría, Moscatel Rosada, Pedro Giménez, Torontel, dado que todas ellas presentan doble propósito, estando autorizadas tanto para la vinificación como para la obtención del vino base para Pisco. Además de estas cuatro variedades, el Decreto 521 (Chile 2003) que fija el decreto de D.O Pisco, señala que podrá emplearse alcohol de vino proveniente de las siguientes variedades de uva de la especie *Vitis vinífera*:

TABLA 5 VARIEDADES PARA PISCO.

Principales	Adicionales
Moscatel de Alejandría	Moscatel de Austria
Moscatel de Austria	Moscatel Blanca o Temprana
Pedro Jimenez	Chasselas Musque Vrai
Torontel	Moscatela Amarilla
	Moscatel de Frontignan
	Moscatel de Hamburgo
	Moscatel Negra
	Muscat Orange

Recopilación Gil, G. Pszczółkowski. (2007). *Vitivinicultura. Fundamentos para optimizar producción y calidad*.
Universidad Católica de Chile.

TABLA 6 CARACTERÍSTICAS DE LAS TRES PRIMERAS VIÑAS DE CHILE

Manejar un buen mix de productos, enfocarse en los vinos de alta gama, potenciar el marketing y la distribución, así como invertir en innovación, son las claves que explican el alto monto de las exportaciones en valor de vino embotellado de estas firmas.

Viñas	Características
Viña Concha y Toro:	<p>Con un volumen de ventas que a septiembre pasado alcanzó US\$180,1 millones y casi 70,5 millones de litros, Concha y Toro se posiciona como la exportadora de vinos número uno en Chile y líder en Latinoamérica. Con 8.720 hectáreas plantadas, la empresa es la cuarta con mayor superficie de viñedos en el mundo. Su amplio crecimiento obedece a múltiples factores.</p> <p>Estricto control de los gastos, un trabajo más cercano con distribuidores y clientes, así como el fortalecimiento del balance de la compañía, a través de un aumento de capital, por mencionar algunos.</p>
Viña Cono Sur:	<p>La filial del grupo Concha y Toro es la segunda firma en ventas del sector vitivinícola chileno.</p> <p>En los primeros nueve meses del año 2009 acumuló US\$55,1 millones, totalizando 25,7 millones de litros. Durante el año pasado Cono Sur exportó 3.600.000 cajas a más de 50 países, ubicándose también como la segunda exportadora, tanto en volumen como en valor. Hoy la empresa cuenta con 300 hectáreas ubicadas en Chimbarongo, Valle de Colchagua, que actualmente son trabajadas bajo un concepto de manejo integrado.</p>

Viña San Pedro:	<p>Se fusionó durante el año pasado con Viña Tarapacá, formando el VSPT Wine Group y consolidando sus transacciones de manera conjunta.</p> <p>Se tiene que poco más del 80% lo aporta San Pedro, lo que la ubica en el tercer lugar de este ranking al lograr ventas por más de US\$40,3 millones y 16 millones de litros a septiembre del 2009.</p> <p>La estrategia que les ha permitido, formar parte de los top ten del vino chileno se centra en “apostar por seguir focalizándose en las marcas, conseguir más reconocimiento y hacer un trabajo muy de calle en los mercados.</p>
-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

TABLA 7 VIÑAS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA

Emergente exclusivas	Grandes Tradicionales	Media bajo precio
<ul style="list-style-type: none"> • Alampue • Aquitania • Calina • Caliterra • Casa la Postolle • Casa Silva • Casa del Bosque • Chateau Los Boldos • Echeverría • El Principal • Gracia • Haras de Pique • Los Vascos • Montgras • Odjfell • San Esteban • Sutil 	<ul style="list-style-type: none"> • Concha y Toro • San Pedro • Santa Rita • Carmen • Cousiño Macul • Tarapacá • Undurraga • Valdivieso 	<ul style="list-style-type: none"> • Aresti Wine Chile • Alta cima • Astaburruaga, Molina • Biquertt • Cantera • Cono Sur • Doña Javiera • E.O.V Vineyard • Estampa • Hacienda el Conodoro • Huelquén • Indomita Wines • Inés Escobar • La fortuna • Los Robles • Miguel Torres

Terra Master		Misiones de Rengo
Terreón de Paredes		Montes
Veramonte		Morandé
Villar Estate		Ravanal
Viu Manet		Santa Ema
Von Siebenthal		Santa Emiliana
William Cole		Santa Helena
William Fevre		Santa Inés de Martino
		Snta Mónica
		Selentina
		Siegel
		Torrealba
		Ventisquero

TABLA 8 INFORME EJECUTIVO PRODUCCIÓN DE VINOS 2009

Regiones	Vinos con D.O	Vinos sin D.O	Vinos de mesa	Total
Atacama	450	24.730	1.500	26.680
Coquimbo	13.192.827	9.032.705		22.225.532
Valparaíso	19.112.873	21.259	633.724	19.767.856
Metropolitana	98.791.021	7.207.013	11.818.893	117.816.927
Lib.Bernardo O`Higgins	308.474.771	4.181.389	10.828.289	323.484.449
Maule	411.359.365	64.632.486	2.055.322	478.047.173
Bío Bío	8.429.603	17.025.098	111.270	25.565.971
TOTAL	859.360.910	102.124.680	25.448.998	986.934.588

(*) Informe Ejecutivo Producción de Vinos 2009. Servicio Agrícola y Ganadero-SAG

TABLA 9 VARIEDADES DE VINOS EN CHILE

Variedades Blancas			Variedades Tintas		
Variedad	Origen	Introducción en Chile	Variedad	Origen	Introducción en Chile
Chardonnay	Borgoña, Francia	Siglo XIX	Cabernet franc	Sudoeste de Francia	Siglo XIX
Chenin blanc	Valle de Loria, Francia	Recientemente	Cabernet-Sauvignon	Burdeo-Francia	Siglo XIX
Marsanne	Marsanne, Francia	Finales siglo XX	Carignan	España	Siglo XX
Moscatel Rosada	Sudamérica	Conquista y colonización española.	Carménère	Burdeos-Francia	Siglo XIX
Pedro Giménez	Latinoamérica	Siglo XIX	Cinsaut	Provenzal-Francia	Siglo XX
Pinot blanc	Borgoña, Francia	Recientemente	Cót	Quercy y Cahors-Francia	Siglo XIX
Pinot gris	Borgoña, Francia	Recientemente (Valle Casablanca)	Merlot	Burdeos-Francia	Clones desde Francia y Sudafrica
Riesling	Alemania	Siglo XX	Mourvedre	España	Clones desde Francia
Roussanne	Côte du Rhone, Francia	Siglo XXI	Nebbiolo	Piamonte-Italia	Finales siglo XX
Sauvignon blanc	Sudoeste de Francia	Siglo XIX	País	España	Siglo XVI
Sauvignon	Sudoeste de	Recientemente	Pinot noir	Borgoña-	Siglo XIX

Gris	Francia			Francia	
Sauvignon vert	Italiano	Recientemente	Syrah	Tain l'Hermitage-Francia	Clones Franceses
Semillon	Burdeos	Siglo XIX			

Recopilación Gil, G. Pszczółkowski. (2007). Vitivinicultura. Fundamentos para optimizar producción y calidad. Universidad Católica de Chile.

FIGURA 10 LAS 10 VARIEDADES MÁS DECLARADAS. (LITROS)

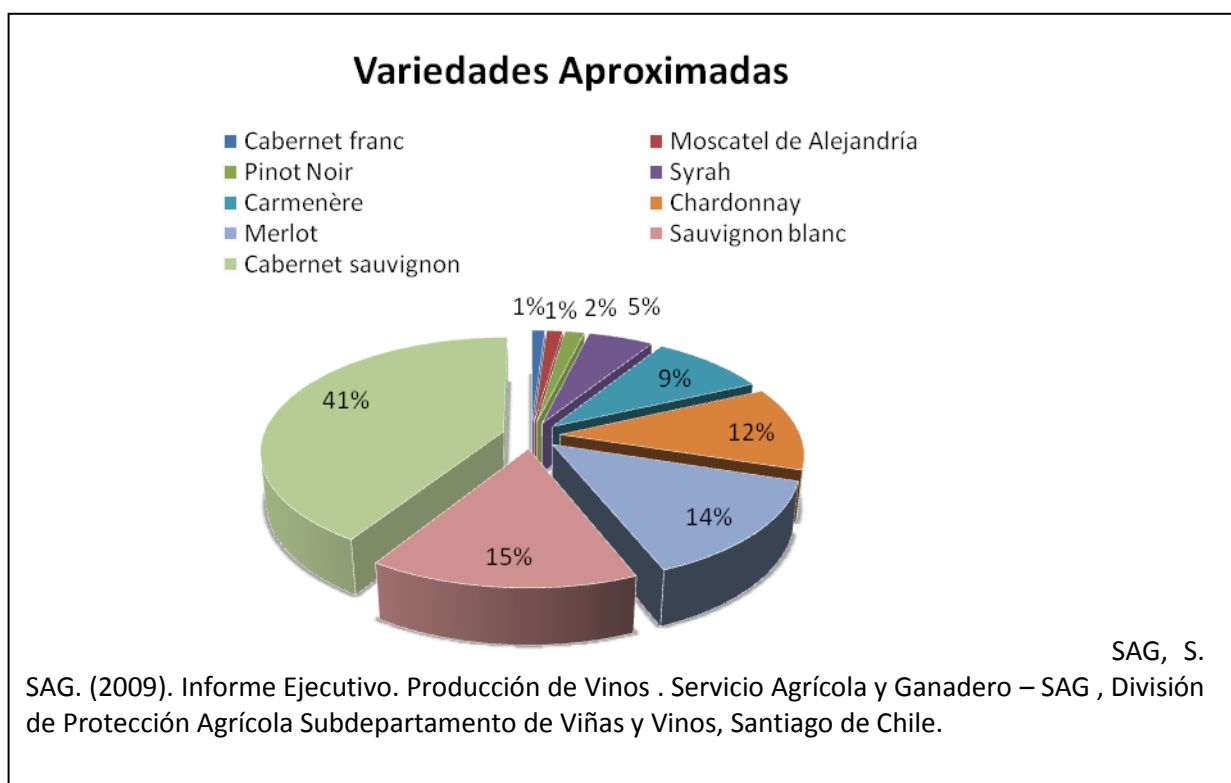


TABLA 11 PROCESO DE ELABORACIÓN DE VINO TINTO

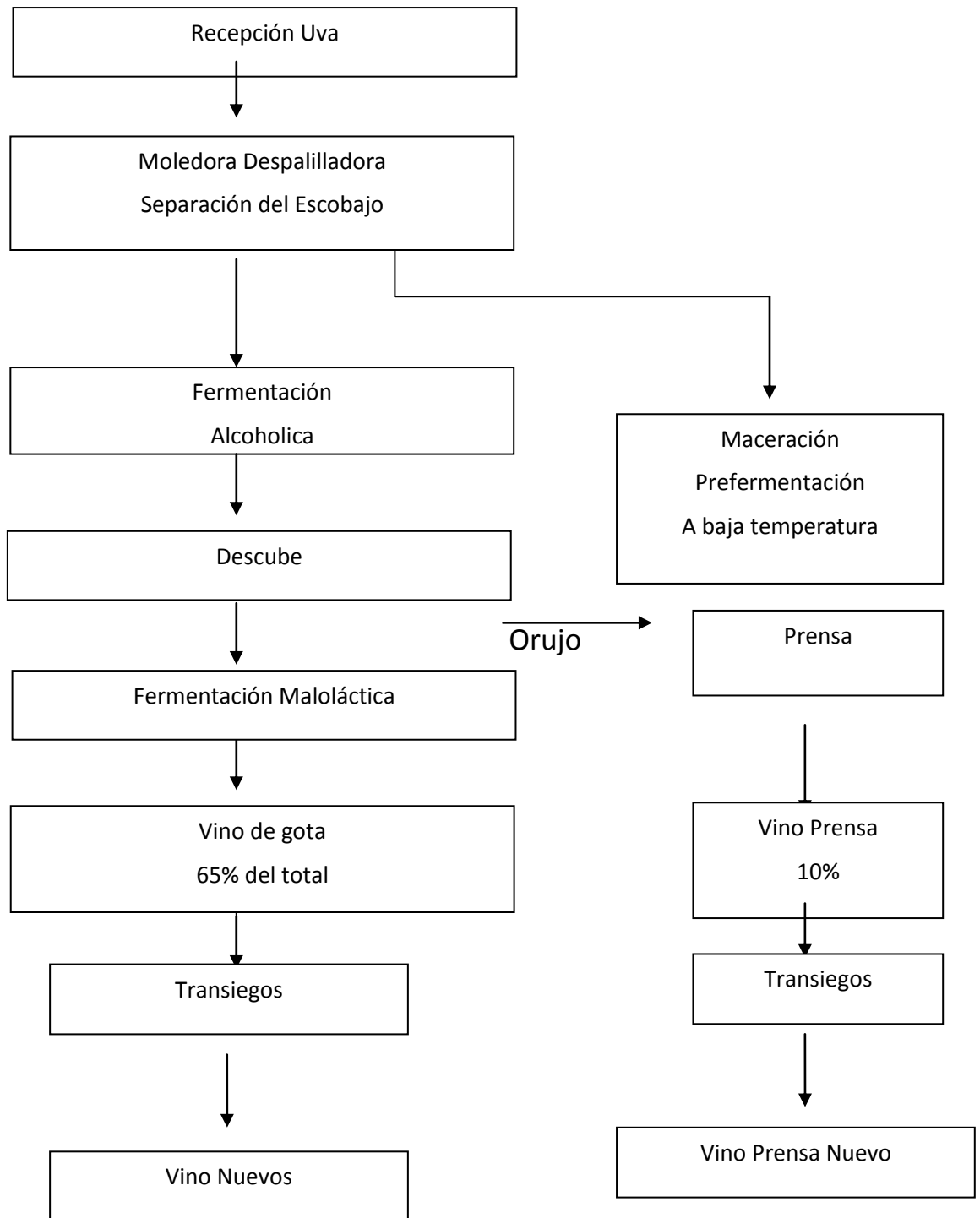
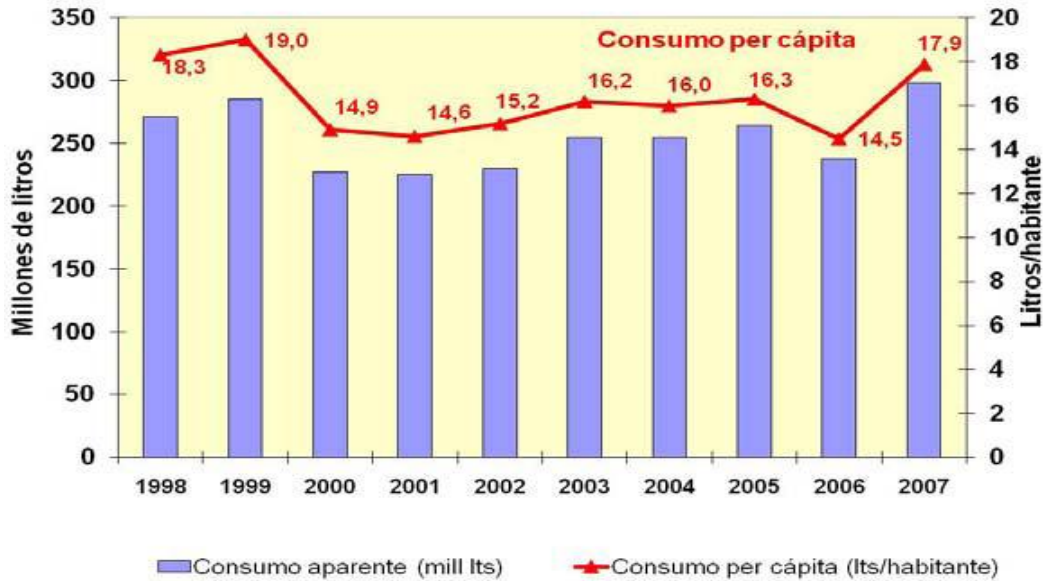


FIGURA 12 INDUSTRIA NACIONAL –Consumo Total y Per Cápita



Soler, C. (2009). *Chile en la Vitivinicultura Mundial*. 33 pp, Wines of Chile, Gerente de Estudio. (ambos)

FIGURA 13 CONSUMO PER CÁPITA EN CHILE DE LOS AÑOS 1982 AL 2007

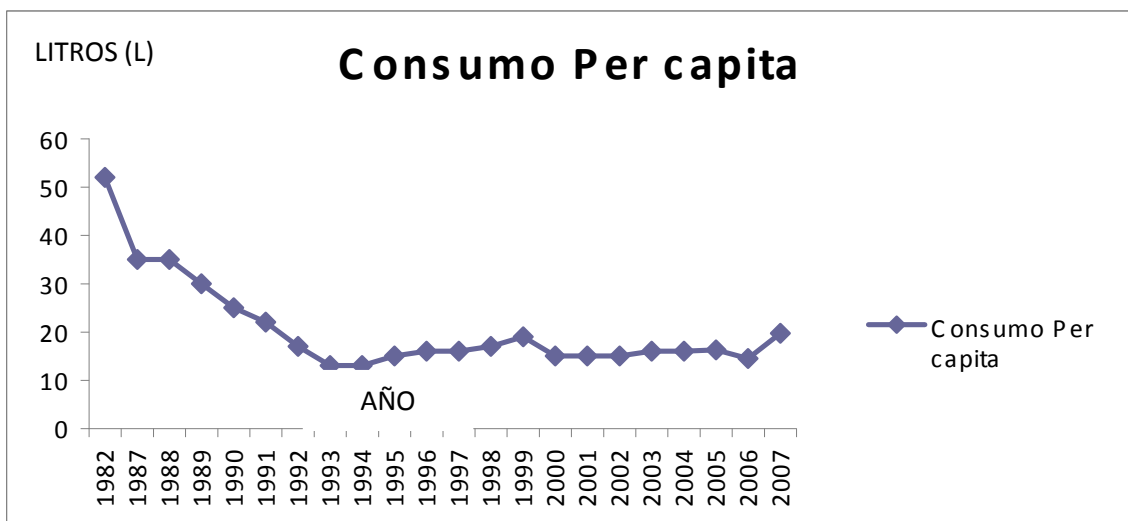
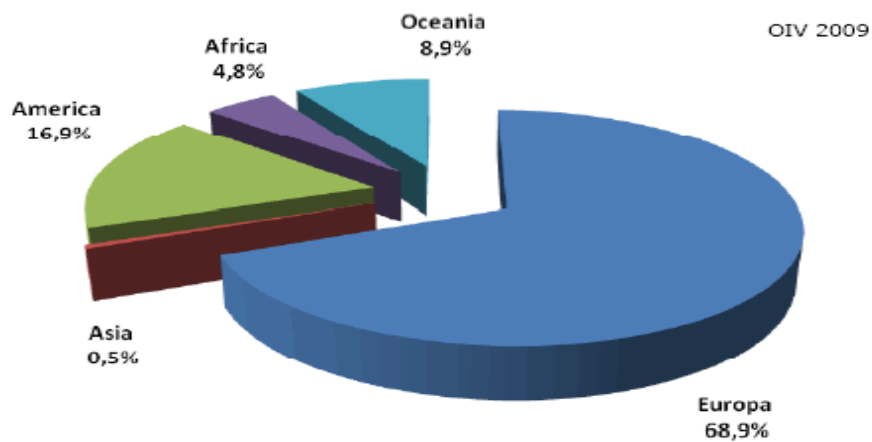


FIGURA 14 EXPORTACIONES VINO EMBOTELLADO, GRANEL, CHAMPAGNE, TETRA Y ESPUMOSO



Fuente Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).

FIGURA 15 INDUSTRIA MUNDIAL- PAÍSES EXPORTADORES



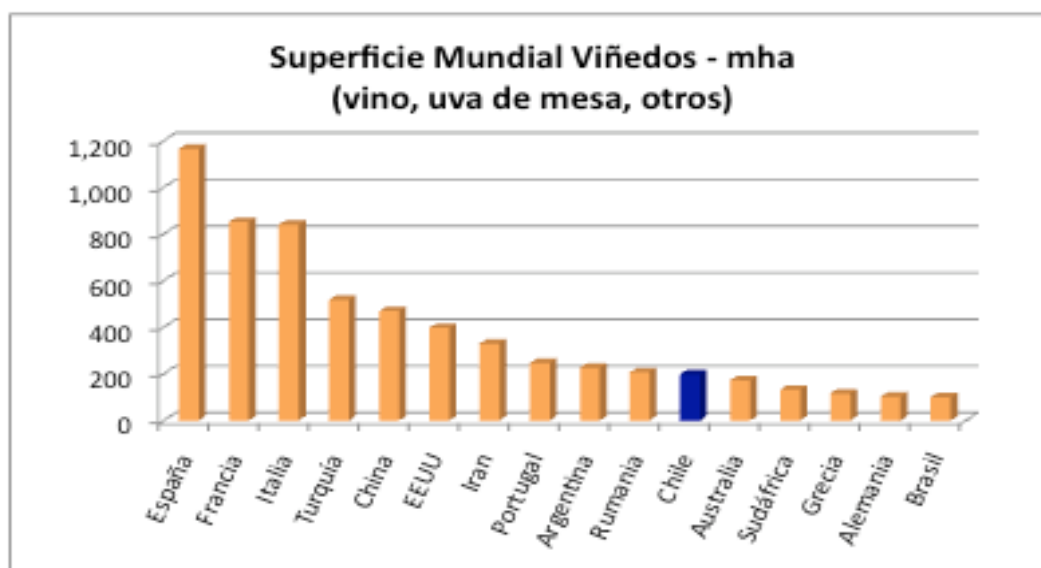
Fuente: Soler, C. (2009). *Chile en la Vitivinicultura Mundial*. 33 pp, Wines Of Chile, Gerente de Estudio.

TABLA 16 SEGMENTACIÓN DE VIÑAS SEGÚN VALOR EXPORTADO (2004)

<i>Clasificación Exportaciones</i>	
<i>Viña</i>	<i>Valor en US\$ millones</i>
Grande	>20
Mediana	(2-20)
Pequeña	<2

Silberberg, S. (2004). Metodología para exportar vinos chilenos. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, con diploma en Ingeniería Mecánica, Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

FIGURA 17 INDUSTRIA MUNDIAL – SUPERFICIE VIÑEDOS



Fuente: Chile en la Vitivinicultura Mundial. Claudia Soler, Gerente de Estudios. Wines of Chile

FIGURA 18 INDUSTRIA MUNDIAL - PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VINO POR CONTINENTE

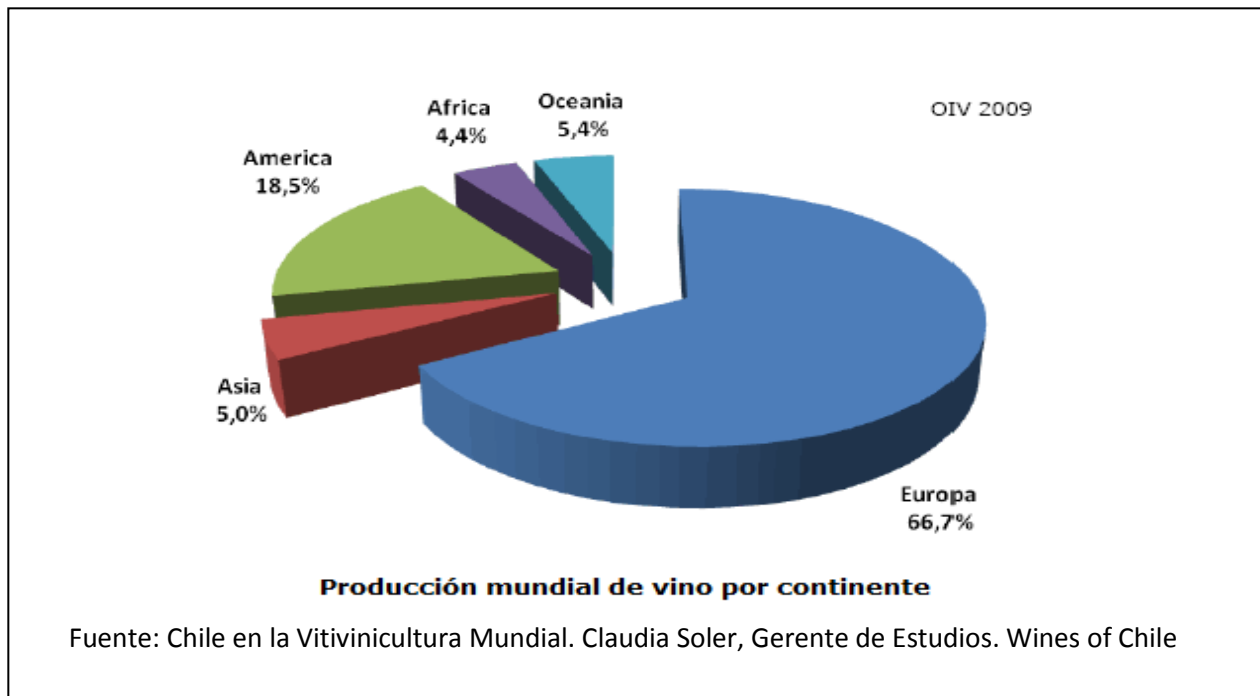


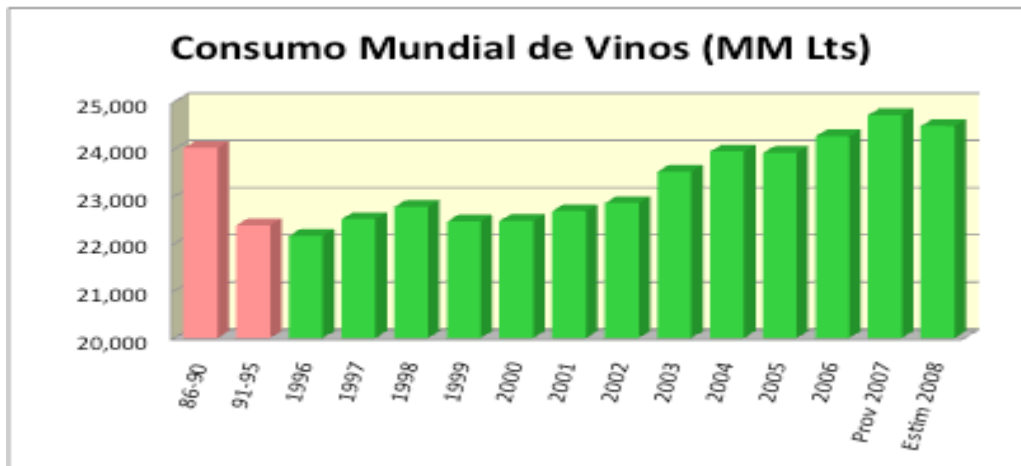
FIGURA 19 INDUSTRIA MUNDIAL- PRODUCTORES

Productores (MM L)

Italia	4.863
Francia	4.143
España	3.463
E.E.U.U.	1.920
Argentina	1.468
Australia	1.243
China	1.200
Sudáfrica	1.026
Alemania	999
Chile	868
TOTAL	26.902

Fuente: Chile en la Vitivinicultura Mundial. Claudia Soler, Gerente de Estudios. Wines of Chile

FIGURA 20 INDUSTRIA MUNDIAL – CONSUMO



Fuente: Chile en la Vitivinicultura Mundial. Claudia Soler, Gerente de Estudios. Wines of Chile

TABLA 21 CONSUMO (MM LTS.)

Francia	3.175
E.E.U.U.	2.852
Italia	2.600
Alemania	2.075
China	1.367
Reino Unido	1.348
España	1.279
Rusia	1.100
Argentina	1.068
Australia	491
Total	24.490

TABLA 22 INDUSTRIA MUNDIAL CONSUMO PER CAPITA

Wine yearly consumption, per Capita:

- - less than 1 litre.
- - from 1 to 7 litres.
- - from 7 to 15 litres.
- - from 15 to 30 litres.
- - more than 30 litres.

Algunos Ejemplos - Consumo Per cápita 2005

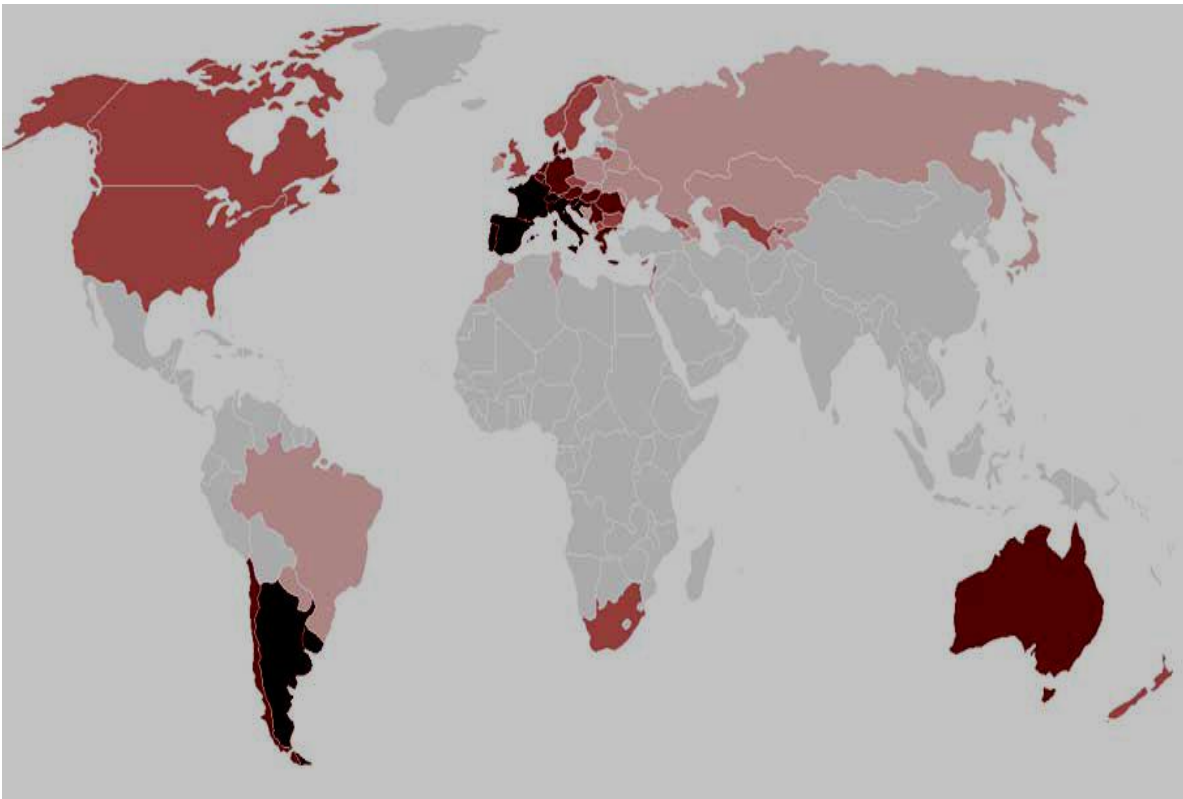
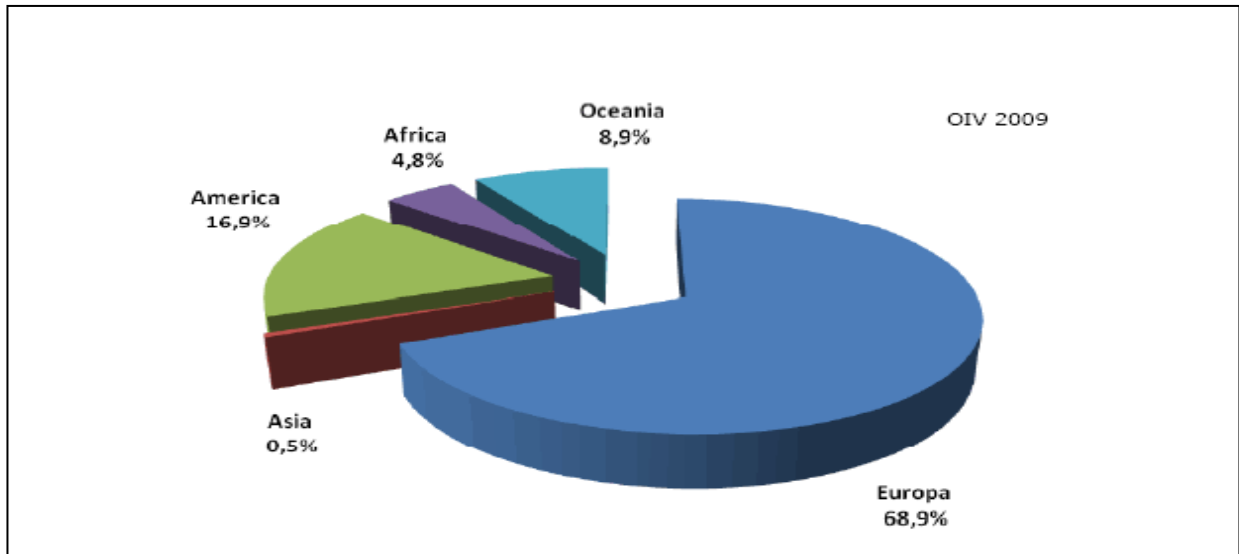


FIGURA 23 INDUSTRIA MUNDIAL- PAÍSES EXPORTADORES

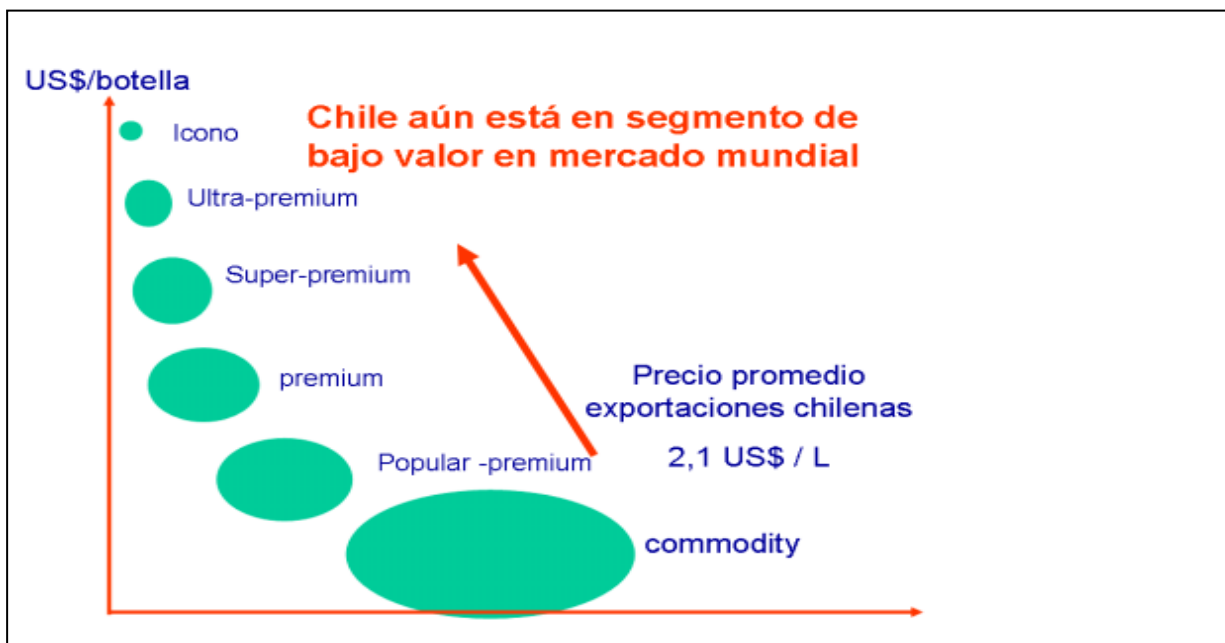


Soler, C. (2009). *Chile en la Vitivinicultura Mundial*. 33 pp, Wines Of Chile, Gerente de Estudio. (ambos)

FIGURA 24 EXPORTACIONES (MM LTS.)

Italia	1.720
España	1.648
Francia	1.370
Australia	699
Chile	589
E.E.U.U.	464
Argentina	414
Sudáfrica	412
Alemania	358
Portugal	287
Total	8.899

FIGURA 25 CHILE EN EL MERCADO INTERNACIONAL DEL VINO



Fuente: Innovación en la industria del Vino. Moguillansky Graciela, Juan Carlos Salas y GabrielaCares CEPAL, Universidad Adolfo Ibáñez, CORFO

TABLA 26 PARTICIPACIÓN POR CATEGORÍAS EN LAS EXPORTACIONES DE VINO

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

ANEXO 27 COMPETIDORES VIEJO Y NUEVO MUNDO

Cuadro: Características sobresalientes de los “Dos Mundos” del vino.

Viejo Mundo	Nuevo Mundo
<p>Origen</p> <p>Tradición</p> <p>Regulación</p> <p>Variabilidad</p> <p>Industria fragmentada</p> <p>Predomina pequeña empresa tradicional.</p> <p>Pierde participación de mercado del 85% al 70% en 10 años.</p>	<p>Variedad</p> <p>Innovación tecnológica</p> <p>Desregulación</p> <p>Consistencia</p> <p>Industria consolidada</p> <p>Predomina empresa global</p> <p>Aumenta participación de mercado del 15% al 30% en 10 años.</p>

(43)

TABLA 28 PRINCIPALES COMPETIDORES NUEVO MUNDO (ESTADOS UNIDOS, ARGENTINA, AUSTRALIA, SUDÁFRICA, NUEVA ZELANDA)

Competidor del Nuevo Mundo	Características y Estrategias
1/3	
Estados Unidos	<p>Gran tamaño y un consumo creciente del vino.</p> <p>Gran mercado interno, por lo que las exportaciones son relativamente bajas.</p> <p>Inversiones publicitarias para el cambio de consumo de otras bebidas alcohólicas hacia el vino.</p> <p>Inversión en mercados internos.</p> <p>Definición de los vinos en forma clara y simple, con marcas identificadoras y explicación en la contra etiqueta de los tipos de variedades de uva.</p> <p>Campañas de consumo moderado y asociación vino y salud.</p> <p>Tendencia a consumo de bienes de lujo y de alto valor llevó a producir vinos</p>

⁽⁴³⁾ Colección de Extensión. (2000). *Vitivinicultura Chilena: Perspectivas Económicas y Material de Propagación*. Pontificia Universidad Católica, Departamento de Fruticultura y Enología, Santiago de Chile.

	<p>de alta calidad y alto valor.</p> <p>Estructura legal y de distribución compleja.</p> <p>El desarrollo de la industria del vino está principalmente en manos de la empresa privada y la participación por parte del Estado hoy es limitado, quedando la mayoría del aporte en manos de universidades destinadas a la investigación. Hasta antes de la crisis económica el mercado crecía a pasos agigantados por parte de los consumidores</p> <p>La crisis económica ha causado cambios en el hábito de consumo de los estadounidenses, provocando una transformación en las percepciones de los precios de los productos, por los consumidores que hoy están más sensibles a bienes de mayor valor. Hoy está de moda el Trading Down, es decir, los compradores están prefiriendo vino embotellado más barato que en años anteriores.</p>
<p>Nueva Zelanda</p>	<p>Reconocido por la calidad de sus mostos, los cuales son principalmente blancos.</p> <p>Ventas internacionales de a un mayor precio que los países competidores.</p> <p>Aumento en la cantidad de vinos en los mercados más importantes.</p> <p>Alza en las importaciones y exportaciones, manteniendo los precios de venta, conservando su estrategia como país.</p> <p>Plan estratégico consensuado en toda la cadena productiva con un sistema de financiamiento compartido.</p> <p>Aporte de recursos privados directos para el desarrollo de la industria</p>
<p>Sudáfrica</p>	<p>Incremento sostenidos en el tiempo: 2,7 (2006) a 3,1 (2007) a 4,1 millones de hectolitros en 2008, aunque se advierte que este ritmo de crecimiento será difícil de sostener si se considera la evolución del viñedo.</p> <p>Establecimiento de imagen país en campañas genéricas, radios, televisión y medios impresos.</p> <p>Intenta competir en mercados específicos en donde sus principales competidores son Australia, EE.UU y Chile.</p> <p>Producción de vinos básicos para su mercado local, aunque posee una sobreproducción de 60 millones de litros por año.</p> <p>Exportaciones principalmente a supermercados, lo que hace que sus precios sean muy bajos en comparación a sus competidores, que desfavorece su posicionamiento como marca global y no aprovecha imagen país.</p> <p>Segmenta sus productos vitivinícolas en tres áreas: vino, brandy y destilado, jugo de uva y concentrados. Se manejan bajo los siguientes conceptos:</p>

Competidor del Nuevo Mundo 3-3	Características y Estrategias
Sudáfrica	<p>El negocio es dirigido por el mercado y fuertemente enfocado hacia la calidad.</p> <p>Existe gran eficacia en el manejo de costos a través de la gestión de la cadena y la inserción.</p> <p>Innovación, adaptación y competitividad incrementada a través de investigación enfocada en el mercado y su gestión.</p> <p>Información integrada y orientada hacia el aprendizaje</p> <p>Una industria socialmente responsable.</p>
Argentina	<p>Plan estratégico para el vino, presupuesta la utilización de marketing y promoción a la exportación.</p> <p>Las compañías extranjeras invierten cuidadosamente en sus operaciones existentes en el sector vitivinícola Argentino.</p> <p>Sus el mercado sud-americano; restablecer un mercado para el vino de mesa argentino; Integrar a los pequeños agricultores al negocio del vino y del jugo concentrado. objetivos son: Ganar posición en los mercados del hemisferio norte; Desarrollar</p> <p>Programa “Nuevos Desarrollo a la exportación”, que apunta a las pequeñas y medianas empresas con escasa experiencia en la exportación.</p>

ANEXO 29 AUSTRALIA VERSUS CHILE

Australia es el caso “estrella” cuando se habla de estrategias de marketing en el mercado mundial, los australianos han dado una lección de marketing, unidad empresarial y campaña a nivel nacional. Como país desarrollaron un plan de marketing que contempla treinta años (estrategia 2025), donde se proponen metas elevadas pero totalmente alcanzables, modelo en que se comprometen todos los involucrados, basada en un ambiente de cooperación, desarrollando sus

potencialidades para cumplir con los objetivos trazados en ambiente de alta competencia.

Durante el período 1992 – 2002 Chile y Australia experimentaron una evolución similar en su industria vitivinícola, se caracterizó por un boom en las exportaciones y aumento en las plantaciones orientadas a vinos Premium. Surgieron nuevas viñas, otras extendieron su capacidad o se caracterizaron por la fusión, adquisición y joint-ventures (alianza estratégica) con empresas extranjeras; transformando la industria vitivinícola de ambos países en una fuente importante de ingresos, progreso y desarrollo.

A pesar de tener una década muy favorable para ambas naciones, en los últimos años la industria vitivinícola australiana y chilena han sido desiguales, a pesar de que ambas continúan creciendo y aumentando su participación en el mercado, la industria australiana ha alcanzado mayor desarrollo. Australia es actualmente líder de los países exportadores del Nuevo Mundo, tanto en volumen como en valor exportado, ha enfrentado con muy buenos resultados el competitivo panorama del comercio mundial de vinos en los últimos años, manteniendo y mejorando sus tasas de participación dentro de los mercados claves a nivel mundial.

En el ámbito de las exportaciones de vino ambas naciones comparten en cuanto a precio y participación por categoría los rangos australianos con los segmentos de precios chilenos.⁽⁴⁴⁾ De esta comparación se concluye que Chile

vende casi el 50% de sus vinos a menos de 2 dólares el litro, mientras que Australia sólo el 17% a igual valor, concentrando la diferencia en los segmentos de precios más altos.

Proyectos Conjuntos de la Industria Australiana.

A través de diferentes instituciones, se realizaron una serie de proyectos conjuntos de la industria australiana que están englobadas en las siguientes estrategias industriales:

Estrategia 2025 (1996)

Visión de la Industria: “Para el año 2025, la industria australiana del vino va a alcanzar \$ 4,5 billones (dólares australiano) en ventas anuales, siendo el proveedor mundial de vinos embotellados más influyente y rentable, pionero en posicionar el vino como la bebida de primera elección universal.”⁽⁴⁵⁾

Algunos de los objetivos que podemos destacar de esta estrategia son: mejorar la imagen y reputación del vino australiano, consolidar la innovación como la competitividad motivadora, mejorar el estilo del vino en calidad, pureza y unicidad del vino australiano anualmente, aumentar la participación de la industria en los sectores comerciales complementarios, establecer liderazgo global en los segmentos seleccionados (US\$ 3,99).

En el año 2000, los australianos se percataron que sus proyecciones esperadas hacia el año 2025 ya se habían logrado, por lo cual comenzaron a

⁽⁴⁵⁾ Cavalcante, R. (2004). Estrategias Competitivas de Marketing para la Exportación de Vinos al Mercado Asiático. Pontificia Universidad Católica de Chile

cuestionar sobre su capacidad de producción respecto a la sobreproducción que los estaba afectando, de esta manera nace la estrategia industrial llamada “La década del marketing”, esta estrategia se basaba en el conocimiento y estudio constante de la oferta y demanda de los vinos australianos tanto en el ámbito interno como externo, en busca de respuestas. Se plantearon las posibles razones de los cambios de demanda producidos para poder así desarrollar los planes de marketing.

Campaña Australiana para aumentar el consumo de vino en el país.

Al principio del 2003, la industria se percató que su estrategia en el consumo interno no estaban funcionando, para contrarrestar esta situación se crea un “Grupo de promoción doméstica”. Este grupo se preocuparía de analizar el consumo interno y encontrar las razones y forma de cómo poder penetrar de cómo penetrar de mejor manera su mercado local.

Se llegó a la conclusión que su mercado objetivo debe ser los bebedores de vino menos frecuentes (menos de una vez a la semana). El mensaje “Considera el vino para más ocasiones”. La clave de la promoción es que el mensaje y la imagen del vino debe estar basada en las marcas.

Innovación y Proyectos Vitivinícolas Chilenos

Los proyectos se han orientado al análisis de la vid, de sus características y propiedades, de variedades y clones, de sus enfermedades, propiedades de los suelos, optimización de la vinificación, estudio de levaduras y bacterias de la fermentación, tecnología de la información para la trazabilidad, etc. Sin embargo, se reconoce la falta de coordinación entre los centros de investigación, lo que produce un desperdicio de recursos en cuanto a carencia de masa crítica de investigadores para abordar cada tema y al duplicarse las investigaciones. Esta descoordinación es la resultante de la falta de una estrategia de investigación a nivel de la industria lo que requeriría poner de acuerdo a las dos asociaciones gremiales y a las diferentes empresas para realizar un plan de acción en función de dicha estrategia, financiando su realización.

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

En la última década se han desarrollado los siguientes proyectos

Mejoramiento de la calidad del material de propagación del viñedo chileno: plantas libres de virus y portainjertos resistentes a filoxera y nematodos, PUC, FDI- CORFO (2000-2004); Selección clonal y sanitaria del cultivar Carménère en Chile, COPEC-UC (2003- 2005); Establecimiento y evaluación de un bloque de

germoplasma para selecciones nacionales de vides de vinificación certificables,
PUC, VINNOVA (2005-2010)

**TABLA 30. ANÁLISIS COMPARATIVO VIÑAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS CHILE
VERSUS AUSTRALIA**

Viñas Medianas y Pequeñas 1-2		
Factor	Australia	Chile
Ventajas Competitivas	<p>Innovación, variedad, diversidad regional, y una mejora constante en la calidad, utilizando nuevas técnicas del viñedo como baja producción, riego selectivo, y cosecha manual.</p> <p>Clara orientación al mercado. Conocen las necesidades de los consumidores, y desarrollan vinos que satisfacen estas necesidades. Además de una inversión constante en la educación del personal. Esto les permite convertir las necesidades de los consumidores en realidad.</p> <p>Tecnología eficiente, vitivinicultura altamente mecanizada y riego cuidadosamente controlado.</p> <p>El marketing australiano es superior al chileno y eso hace la diferencia en el precio del vino al consumidor y la utilidad que obtiene el productor</p>	<p>Viñas pequeñas y Boutique comienzan a crecer en las exportaciones, demostrando que pueden ser atractivas, innovadoras y pioneras en la producción de vino con características especiales.</p> <p>Estrategias de marketing claras y con proyecciones a largo plazo, la construcción de marcas fuertes de precios superiores al promedio, con vinos de carácter propio y de gran calidad.</p> <p>La vinificación es más simple y de menor costo</p>
Apoyo Estatal	<p>Asociación de las instituciones públicas y privadas que brindan información técnica y comercial para fomentar el crecimiento de las exportaciones de vino australiano. Principales: Australian Wine & Brandy Corporation, (AWBC): responsable de la promoción y regulación del vino y brandy australiano, entregando información y análisis al sector,; Australian Wine Export Council (AWEC) comité dependiente de AWBC , cuya misión es desarrollar el área de marketing y promoción para la industria, cuenta con oficinas en los mercados claves: Londres,</p>	<p>Chile dispone de una nutrida y multifacética batería de instrumentos de apoyo que son entregados a través de diversos organismos del Estado con cofinanciamiento privado, principalmente bajo la modalidad de fondos concursables. Sin embargo este apoyo no es otorgado en especial a la industria del vino, sino en general a todas las ramas de la actividad económica.</p> <p>Corporación Chilena del Vino (CCV) asociación gremial del sector vitivinícola, orientada principalmente a la información, investigación y desarrollo y transferencia</p>

	Frankfurt, La Haya, Nueva York, Toronto y Tokio. En estos destinos desarrolla una serie de actividades como participación en ferias y catas.	<p>tecnológica, capacitación y fomento productivo. Agente operador de la Corporación de Fomento de la producción (CORFO).</p> <p>Wines of Chile , promociiona la imagen e impulsar la venta de los vinos embotellados chilenos en los mercados internacionales, desarrolla planes de negocio en los mercados más relevantes, además de coordinar y administrar actividades promocionales,</p> <p>los recursos provienen de Pro- Chile y de los privados, que están relacionado con los volúmenes de exportación de las viñas.</p> <p>Los principales centros de investigación en el área vitivinícola son: Grupo de Investigación Enológica (GIE) de la Universidad de Chile, Centro de Estudios del Vino (CEVIUC) y Centro de Aromas de la Universidad Católica, Centro Tecnológico de la Vid y el Vino, de la Universidad de Talca.</p>
Principales Conflictos y Desafíos	Australia presenta tres problemas principales: exceso de temperatura, falta de agua y mano de obra muy costosa.	Chile el costo de la mano de obra está al alza, mayor lejano.

TABLA 31. PRINCIPALES COMPETIDORES DEL VIEJO MUNDO (España, Francia, Italia, Portugal y Alemania)

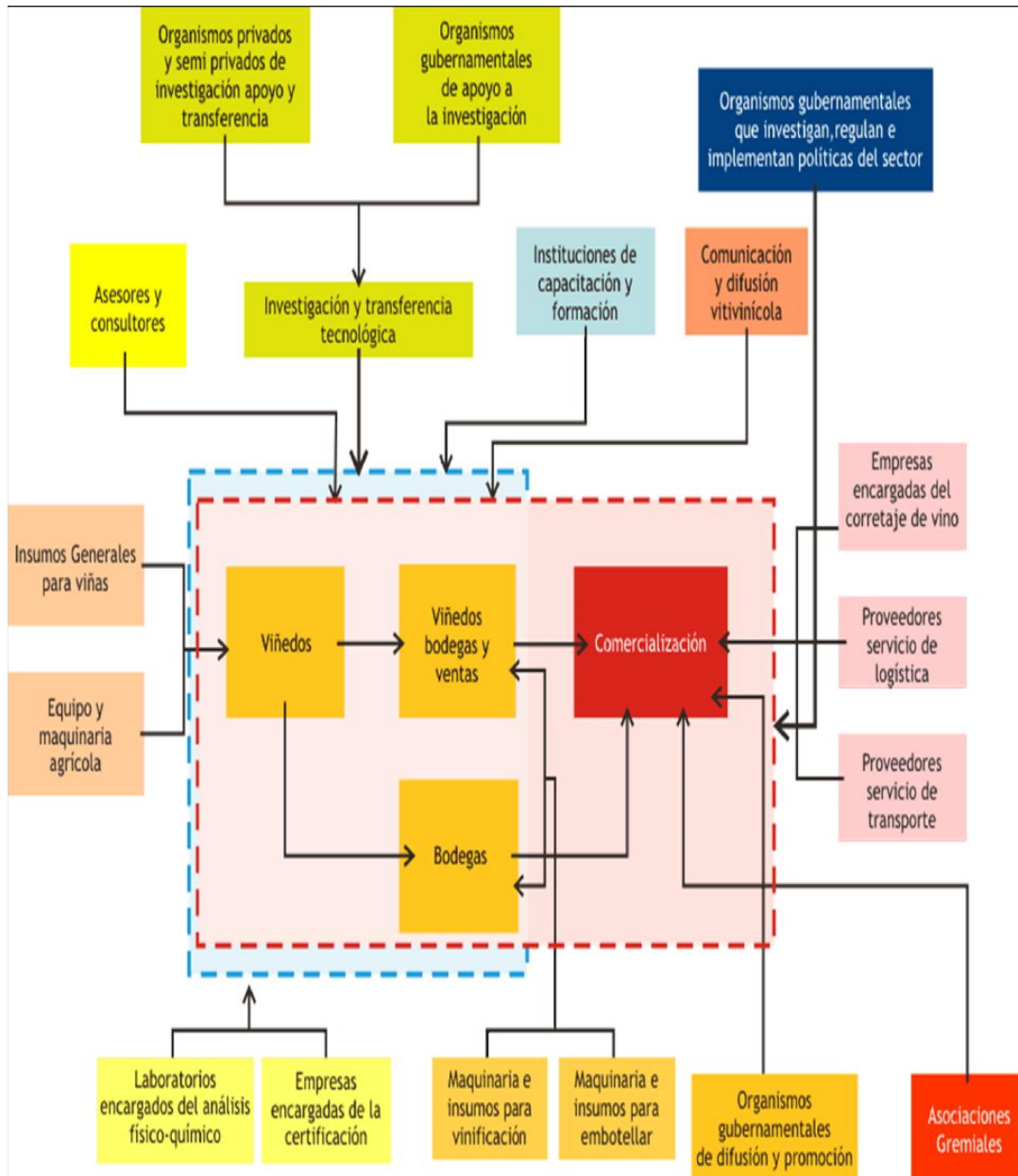
Competidor del Viejo Mundo	Características y Estrategias
Francia	<p>Variedad de microclimas, suelos y cultivares de vides.</p> <p>Gran gama de vinos conocidos en el mundo.</p> <p>Importante programa de selección clonal y sanitaria: 262 variedades principales 75 variedades de menor importancia, vides catalogadas. Estas cepas dan origen a las denominaciones francesas, alta calidad,</p> <p>Reconocimiento mundial, antigüedad, mercados definidos.</p> <p>Reacción a la fuerte competencia del Nuevo Mundo.</p> <p>La industria es calificada como arrogante, rígida y falta de movilidad.</p> <p>Legislación estricta, poco flexible a la hora de vinificar, en ocasiones la reglamentación impide hacer experimentos y esto traba la creatividad.</p> <p>Gran cantidad de etiquetas con apelaciones geográficas que confunden a los</p>

	<p>clientes no nativos.</p> <p>Estrategia de comercialización del vino francés simplificada, creación de marcas potentes y cómodas, apelando a nombres genéricos como Burdeos y Borgoña.</p> <p>Cuatro categoría de vinos franceses: Vinos D.O controlada, Vinos D.O., “Vins du Pays” (Vinos de tierra), Vins de Table (Vinos de mesa).</p> <p>Estrategias como cortejar a los consumidores estadounidenses a través de “Gerard Perse” paseos por las viñas en Burdeos. Tratar de producir vinos jóvenes y afrutados. Internalización de su producto establecimiento joint-ventures con productores en diversos países.</p>
Italia	<p>Aplicación de D.O controlado y garantizado.(D.O.C.G).</p> <p>Utilización de ubicación geográfica típica (etiquetas para identificar la región en la que se produce y el tipo de uva).</p> <p>Se caracteriza por la disminución de la exportaciones y el consumo interno; pero continua en niveles altos en comparación al resto del mundo.</p> <p>En busca de nuevos mercados de expansión, se capacita al personal en las técnicas italianas.</p> <p>Precios de vinos entre US\$ 95 -100 la botella por lo que busca un segmento de vinos Premium, en escala de Boutique, aptos para el envejecimiento.</p>
España	<p>País con mayor superficie de vides en el mundo.</p> <p>Importante programa de selección clonal .</p> <p>Cepas nativas de España, se estiman sobre 600 cultivares.de uva</p> <p>Debe luchar contra la baja cantidad de lluvia y mucho sol lo que produce mala tierra para las parras de vino.</p> <p>Consumo de vino esta de disminuyendo debido a los cambios en los hábitos de consumo en las personas, campañas anti alcohol, competencia de otras bebidas.</p> <p>La Rioja es la región vitivinícola más clásica y conocida en España.</p>

TABLA 32. CARACTERISTICAS DEL CLUSTER DEL VINO.

Factores	Chile
Años de consolidación del cluster	10 años
Características del producto	Buena relación precio- calidad
Crecimiento de las exportaciones	25%
Ambiente alrededor de la industria	Actividades económicas centradas en la extracción de recursos naturales con poco desarrollo tecnológico
Consumo interno	Mercado interno pequeño y bastante inestable
Lugares de producción	Existencia de microclimas y condiciones ambientales ideales para la producción de diferentes cepas.
Mano de obra	Contratación de mano de obra desordenada, poco específica y barata
Producción	Alrededor del 85% de la producción de vino nacional
Marketing	Incipiente
Innovación Tecnológica	Incipiente investigación, pobre relación universidad-empresa
Financiamiento	Sistema de financiamiento poco específico, ausencia de instituciones preocupadas del tema.

CUADRO 33. CADENA DE VALOR DEL CLUSTER DEL VINO.



Bibliografía

Banfi, S. (2009). *Temporada vitivinícola 2008/09 y proyecciones*. ODEPA, Oficina de Estudios y Políticas Agrarias .

Caro, P. (2006). *La industria del vino y el desafío de la Responsabilidad Social Empresaria*. Centro de Estudios para el Desarrollo de la Mujer. Santiago de Chile: Ediciones CEDEM.

Cavalcante, R. (2004). *Estrategias Competitivas de Marketing para la Exportación de Vinos al Mercado Asiático*. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Cole, A. d. www.dcc.uchile.cl/.../02CASO_DE_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf.

Colección de Extensión. (2000). *Calidad y condición de llegada a los mercados extranjeros de la uva de mesa de exportación chilena*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Departamento de Fruticultura y Enología, Santiago de Chile.

Colección de Extensión. (2007). *Tópico de actualización en Vitivinicultura y enología*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Departamento de Fruticultura y Enología, Santiago de Chile.

Colección de Extensión. (2000). *Vitivinicultura Chilena: Perspectivas Económicas y Material de Propagación*. Pontificia Universidad Católica, Departamento de Fruticultura y Enología, Santiago de Chile.

Corporación chilena del vino. (Enero-febrero 2003). El largo viaje del vino. *Revista Vendimia* (29), 32-35.

Del Sol, P. (2002). *Ganar sin Competir*. El Mercurio- Aguilar, Santiago.

Departamento de Fruticultura y Enología. (2008). *Selección clonal y sanitaria de vides de vinificación en Chile*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, Santiago de Chile.

ENTAV, ENSAM, ONIVINS, INRA. (1995). *Catalogue of selected wine grape varieties and clones cultivated in France*. Francia .

Espinoza, H. (2003). *Cluster: Teoría y Desarrollo*. Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, mención en Economía., Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Ferreira, E. (2004). *Apuntes de Marketing*. Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile .

FODA, M. [www.unap.cl/~setcheve/.../CdeG%20\(2\)-115.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/.../CdeG%20(2)-115.htm).

Gallardo, A. (2004). *Comparación del Desempeño Exportador y de la Estrategia de Distribución de las Industrias Vitivinícolas de Chile y Australia*. Tesis Magíster Economía Agraria, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

Gil, G. Pszczólkowski. (2007). *Vitivinicultura. Fundamentos para optimizar producción y calidad*. Universidad Católica de Chile.

González, J. .. (2007). *Análisis de Precios de Vinos Mediante Modelos Hedónicos y de Búsqueda, Según Ubicación Comunal de Los Supermercados en Chile en Los Cuales son Ofertados*. Tesis Magíster en Economía Agraria., Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

Graciela, M. S. (2006). *Innovación en la Industria del Vino*. Cepal, Universidad Adolfo Ibañez, Corfo.

Hax, A. M. (1997). *Estrategias para el liderazgo Competitivo*. Granica, Buenos Aires.

Hernández, A. (2006). *Chile Vitivinícola. Un país con vista al mar*. Santiago de Chile.

Hernández, A. (2000). *Introducción al vino de Chile* (Segunda edición 2000 ed.). Colección en Agricultura de la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal Universidad Católica de Chile.

Hernández, A. B. E. (1996). *Seminario Internacional de Vitivinicultura, Enología y Comercialización*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Exposición Internacional del Vino del Hemisferio Sur.

Malinowski, A. (2001). *Gestión de Calidad Total en la Producción de Vinos*. Tesis Ingeniero Agrónomo, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

Martinez, M. (2005). *El Vino de la A a la Z*. Santiago de Chile: planetavino.

Moguillansky Graciela, J. C. (2006). *Innovación en la Industria del Vino*. Corfo, Universidad Adolfo Ibanez, Cepal.

Negocio, R. E. (Marzo- abril 2005). *Grupos Estratégico en la Industria Vitivinícola Chilena*. Universidad de Chile , Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Oliva I, C. C. (Edición marzo-abril 2005). *Grupos Estratégicos en la Industria Vitivinicultura Chilena*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y administrativas . Santiago de Chile: N°149.

Palma I, S. J. (2005). *Ejecución de Proyectos de Innovación en Chile. Acuicultura, Minería del cobre, Vitivinicultura*. Seminario de título Ingeniería Comercial, mención en Economía., Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Porter, M. *Diamante de Michael Porter*.
(<http://www.google.cl/search?hl=es&q=diamante+de+competitividad+porter&btnG=Buscar&meta=&aq=f&oq, Ed.>)

Ramos, J. (1998). *Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos*. Revista de Cepal N°66.

Rivella, E. (1996). *La Denominación de Origen como instrumento de penetración en los mercados*. Seminario Internacional de Vitivinicultura, Enología y Comercialización.

SAG, S. A. (2009). *Informe Ejecutivo. Producción de Vinos*. Servicio Agrícola y Ganadero – SAG, División de Protección Agrícola Subdepartamento de Viñas y Vinos, Santiago de Chile.

Silberberg, S. (2004). *Metodología para exportar vinos chilenos*. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, con diploma en Ingeniería Mecánica, Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

Soler, C. (2009). *Chile en la Chile en la Vitivinicultura Mundial*. 33 pp, Wines Of Chile, Gerente de Estudio.

Troncoso, S. (2003). *Percepción de un Grupo de Consumidores frente a las Estrategias Comunicacionales de la Oferta Vitivinícola Chilena Embotellada*. Memoria de Título Ingeniero Agrónomo, Economía Agraria, Pontificia Universidad Católica de Chile., Santiago de Chile.

Valech, F. (2004). *Estudio de los Canales de Distribución del Vino en el Mercado Chileno*. Magíster en Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

Vraslovic, J. (2002). *Diagnóstico y Perspectivas de los Clusters Minero, Salmonícola y Vitivinícola en Chile*. Memoria Ingeniero Civil de Industrias, Diploma Ingeniería Eléctrica., Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

