

ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE LOS SECTORES VITIVINÍCOLAS
COLOMBIANO Y CHILENO
CASO REGIÓN VALLE DEL CAUCA (C) Y REGIÓN DEL MAULE (CH)

KATHERINE BENÍTEZ BEDOYA
LILIANA ESTELLA MONTAÑO CAICEDO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ VALLE
2015

ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE LOS SECTORES VITIVINÍCOLAS
COLOMBIANO Y CHILENO
CASO REGIÓN VALLE DEL CAUCA (C) Y REGIÓN DEL MAULE (CH)

KATHERINE BENÍTEZ BEDOYA
LILIANA ESTELLA MONTAÑO CAICEDO

Trabajo de investigación para optar por el título de maestro en administración

Director
BENJAMÍN BETANCOURT
Administrador de empresas
Magister en administración

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ VALLE
2015

Nota de aceptación

Luis Aurelio Ordoñez B.
Director Maestría en Administración

Benjamín Betancourt G.
Director Trabajo de Investigación

Firma del jurado evaluador

Firma del jurado evaluador

Tuluá, Mayo de 2015

Dedico este logro de vida académica a Dios y la vida porque me han otorgado el gran regalo de vivir al lado de seres maravillosos, inteligentes, dedicados, responsables, respetuosos, trabajadores y amorosos. Ellos... mi familia, mi motor, mi motivo por el cual respiro y luchó día a día a pesar de cualquier tempestad, mi núcleo, mi aliciente y apoyo constante desde el día en que lloro por primera vez. Este logro... más que mío es por y para ustedes: José Onofre Benítez Canizalez (papá), Belisa Bedoya Cardona (mamá), Carlos Andrés Benítez Bedoya (hermano), Belisa Cardona (mamita), Juan Camilo Benítez Gaviria y José Carlos Benítez Foronda (sobrinos), Oscar Bedoya y fila, María Eugenia Benítez y fila, Alberto Benítez y fila... y en general a mis familiares Benítez y Bedoya.

Agradezco a los maestros por dejar en mí: frases de vida, para mí vida... por brindarme parte de sus conocimientos y vivencias que influyeron en mí forma de percibir este mundo complejo. Siempre estarán presentes: papá académico Luis Aurelio Ordoñez, Maestro Benjamín Betancourt, Maestro William Rojas, Maestro Gerardo Motoa, Maestro Henry Alberto Mosquera, Maestra Mónica García, Diego Barón y demás maestros de la maestría. A mis primos Luis Ignacio Andrade, María Helena Carreño y familia, porque "primos como ustedes, existen pocos", gracias por brindarme su amistad, cariño y respeto en el seno de su hogar, siempre tendré presente su gran apoyo para la realización y terminación de este estudio. Es del adagio popular que "los amigos son la familia que uno escoge"... a ustedes mis amig@s, herman@s y compañer@s de vida, gracias por su amistad, confianza, por estar ahí en los buenos y malos momentos, por su apoyo incondicional y hacerme reír a carcajadas... este mérito es para ustedes: Margarita María Santiago, Deicy Martínez, Camila Andrade, Laura Daniela Benítez, Laura María Vélez, Juliana Jaramillo, Rienzi Moncayo, Roberto Lucien Larmat, Harold Andrés Carreño, Carlos Alberto Vásquez, Diego Perea. A los compañeros de clase y ahora amigos, gracias por la camaradería, su amistad y la buena vibra durante las clases, sin ustedes, el culminar de este ciclo académico no sería igual, los quiero a todos, mis compañeros magister.

Katherine Benítez Bedoya

Gracias A Dios que me permite hacer posible lo imposible en Su tiempo que es absolutamente perfecto.

Gracias a María Auxiliadora, la intercesora, La Madre del Cielo

Gracias A Mi Familia de Amor: Hija, Mamá y Hermano, gracias porque nunca me dejan sola, gracias porque están a mi lado en las tribulaciones y en las glorias, son ustedes el tesoro más grande que albergo en mi corazón, por ustedes doy mi vida entera.

Gracias a Diego Henao Diez por ser Bendición para mí, gracias por cumplir su misión en mi vida y por ser un para siempre.

Gracias a Jhon Jairo Galves Jaramillo porque en todos los estadios nos has proporcionado herramientas de todo nivel para que Isabella y yo salgamos adelante.

Gracias a Carolina Valencia e Isabel Mayor por ser mis reales amigas y estar a mi lado siempre.

Gracias a Katherine Benítez por permitirme realizar este proyecto juntas, por abrirme las puertas de su familia y las de su empresa.

Gracias a los Profesores Benjamín Betancourt, Luis Aurelio Ordoñez y William Rojas por entregarme su sabiduría transformadora.

Gracias al Padre Hernán Carmona, al Padre Jairo Arcos, a la Dra Ana Milena Lozano, al Dr Martín Silva: su aporte fue definitivo para que yo me reinventara y pudiese además de otras cosas terminar este proyecto.

La Maestría en Administración de la Universidad del Valle trascendió y evolucionó Mi Vida, mil gracias!

Liliana Estella Montaña Caicedo

AGRADECIMIENTOS

Las autoras agradecen a Dios por permitir vivir este proceso; a los directivos y maestros de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, en especial, a los encargados del programa de Maestría en Administración en cabeza del director Luis Aurelio Ordoñez, Magister en Historia.

A nuestro maestro en administración Benjamín Betancourt G., por su gran acompañamiento y apoyo durante la construcción de este trabajo de investigación.

Maestro Benjamín, su guía, las experiencias adquiridas a través de sus viajes a diferentes partes del mundo y su vida académica, nos otorgaron la oportunidad de conocer nuevos mundos, culturas, trabajos académicos y la forma de ejecutar negocios en países como Chile y España, contribuyendo así, en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación y en la culminación del mismo, para optar por el título de magister en administración.

Maestro, gracias por la oportunidad de ser nuestro director de grado y amigo, siempre estará presente en nuestra existencia.

*Katherine Benítez Bedoya
Liliana Estella Montaña Caicedo*

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA METODOLOGÍA	15
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.1.2 Formulación del problema.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo general.....	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.4 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	18
1.4.1 Escuelas del pensamiento estratégico.....	18
1.4.2 Benchmarking.....	20
1.4.3 Marco conceptual.....	20
1.4.4 Estado del arte.....	20
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
1.5.1 Tipo de investigación	23
1.5.2 Método de investigación.....	24
1.5.3 Técnicas de investigación	24
1.5.4 Fases de la investigación.....	25
1.5.5 Fases del proceso del estudio comparativo de los sectores vitivinícolas.....	25
1.5.6 Metodología del estudio comparativo (benchmarking) de los sectores vitivinícolas chileno y colombiano.....	25
2. REFERENTE HISTÓRICO.....	28
2.1 COLOMBIA.....	28
2.2 CHILE.....	31
3. SECTOR VITIVINÍCOLA DE COLOMBIA.....	33
3.1 VALLE DEL CAUCA.....	33

3.1.1	Diamante competitivo.....	33
3.1.2	Modelo de las cinco fuerzas competitivas	44
4.	SECTOR VITIVINÍCOLA DE CH	61
	REGIÓN DEL MAULE	61
4.1.1	Diamante competitivo.....	62
4.1.2	Cinco fuerzas competitivas de Porter y estrategia competitiva	69
5.	BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN.....	76
5.1	REGIONES A COMPARAR	76
5.1.1	Valle del Cauca	76
5.1.2	Región del Maule	78
5.2	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	80
5.2.1	Valle del Cauca	82
5.2.2	Región del Maule	88
5.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	97
5.4	RADARES DE COMPARACIÓN DE LAS REGIONES MAULE Y VALLE DEL CAUCA	98
5.4.1	Radares de valor y sopesado de la Región Maule	98
5.4.2	Radares de valor y sopesado del Valle del Cauca	100
5.4.3	Comparación radares de valor y valor sopesado.....	100
5.5	COMUNIDAD VALENCIANA, ESPAÑA	103
5.5.1	Factores clave de éxito	104
5.5.2	Radares de comparación de las regiones Maule, Valle del Cauca y Comunidad Valenciana.....	106
5.5.3	Radares de valor y sopesado de la Comunidad Valenciana.....	107
5.5.4	Comparación radares de valor y valor sopesado.....	108
6.	PROSPECTIVA Y PREVISIÓN	111
6.1	LLUVIA DE IDEAS	112
6.2	ABACO DE REGNIER	125
6.3	MIC- MAC (ANÁLISIS ESTRUCTURAL)	132
6.3.1	Interpretación de resultados.	149

6.4	IGO (Importancia – Gobernabilidad).....	150
6.4.1	Análisis del IGO.	152
6.5	II (IMPORTANCIA – INCERTIDUMBRE).....	152
6.5.1	Análisis de la Incertidumbre.	154
6.6	PRE- ESCENARIOS	155
7.	MÉTODO DELPHI SIMPLE.....	156
8.	ESCENARIOS.....	169
8.1	POSIBLES ESCENARIOS	170
8.1.1	Escenario optimista.....	170
8.1.2	Escenario pesimista	171
8.1.3	Escenario intermedio	172
8.2	APUESTA	173
8.3	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR LA APUESTA.....	174
8.3.1	Componente tecnológico.....	174
8.3.2	Componente fortalecimiento de la cadena productiva	177
8.3.3	Componente mercadeo.....	179
8.3.4	Componente agremiación productores de vino empresas del valle del cauca	181
9.	RECOMENDACIONES	186
10.	CONCLUSIONES	184
	BIBLIOGRAFÍA.....	187

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Algunos fundamentos teóricos del Benchmarking.....	21
Tabla 2: Síntesis de algunas investigaciones que pueden servir de apoyo para la realización del estudio comparativo entre el sector vitivinícola chileno y el colombiano.....	22
Tabla 3: Análisis estructural del sector vitivinícola Valle del Cauca.....	59
Tabla 4: Festividades de la región vitivinícola vallecaucana.....	78
Tabla 5: Origen de las importaciones de vino en Colombia.....	86
Tabla 6: Destino de las exportaciones de vino en Colombia.....	86
Tabla 7: Origen de las importaciones de vino a Chile.....	95
Tabla 8: Destino de las exportaciones de vino en Chile.....	96
Tabla 9: Matriz del Perfil Competitivo Región Maule, Chile - Valle del Cauca, Colombia.....	98
Tabla 10: Matriz del Perfil Competitivo Región Maule, Chile; Valle del Cauca, Colombia, Comunidad Valenciana, España.....	107
Tabla 11: Votación para el Abaco de Regnier.....	126-127
Tabla 12: Matriz de influencia directa.....	132
Tabla 13: Calificación cualitativa del IGO.....	151
Tabla 14: Calificación cualitativa del II.....	153

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Fases del proceso del estudio comparativo de los sectores vitivinícolas.....	26
Figura 2: Metodología del estudio comparativo (benchmarking) de los sectores vitivinícolas.....	27
Figura 3: Mapa de la mini cadena productiva del sector vitivinícola del Valle del Cauca.....	38
Figura 4: Diamante competitivo del sector vinícola del Valle del Cauca 2015.....	43
Figura 5: Ambiente Competitivo Región del Maule (Chile).....	71
Figura 6: Cinco fuerzas competitivas del sector vitivinícola de la Región del Maule.....	75
Figura 7: Origen de las importaciones de vino en Colombia.....	87
Figura 8: Destino de las exportaciones de vino en Colombia.....	87
Figura 9: Comportamiento de las importaciones de vino a Chile 2010-2014.....	95
Figura 10: Comportamiento de las exportaciones de vino en Chile 2010-2014.....	96
Figura 11: Radar de valor de la Región del Maule.....	99
Figura 12: Radar de valor sopesado de la Región del Maule.....	99
Figura 13: Radar de valor Valle del Cauca.....	101
Figura 14: Radar de valor sopesado Valle del Cauca.....	102
Figura 15: Comparación radares de valor Región del Maule – Valle del Cauca.	102
Figura 16: Comparación radares de valor sopesado Región del Maule – Valle del Cauca.....	103
Figura 17: Radar de valor de la Comunidad Valenciana.....	108
Figura 18: Radar de valor sopesado de la Comunidad Valenciana.....	108

Figura 19: Comparación radares de valor Región del Maule – Valle del Cauca – Comunidad Valenciana.....	109
Figura 20: Comparación radares de valor sopesado Región del Maule – Valle del Cauca – Comunidad Valenciana.....	109
Figura 21: Cadena Productiva de Vinos.....	120
Figura 22: Votación por experto de variable con color.....	128
Figura 23: Priorización según situación presente.....	129
Figura 24: Votación por experto de variable con color.....	130
Figura 25: Priorización por tendencia.....	131
Figura 26: Influencia Directa MDI.....	133-135
Figura 27: Influencia Indirecta MII	136-138
Figura 28: Influencia directa potencial MPDI.....	139-141
Figura 29: Influencia Indirecta Potencial MPDI.....	142-144
Figura 30: Mapa de Influencia Directa MDI.....	145
Figura 31: Mapa de Influencia Indirecta MII.....	146
Figura 32: Mapa de Influencia directa potencial MPDI.....	147
Figura 33: Mapa Influencia Indirecta Potencial MPDI.....	148
Figura 34: Plano de Importancia – Gobernabilidad.....	152
Figura 35: Plano de Importancia – Incertidumbre.....	154

INTRODUCCIÓN

Las culturas mundiales han tenido técnicas para la cosecha de la vid y elaboración de vino, por ende, el sector vitivinícola históricamente ha ocupado un lugar relevante en los eventos trascendentales del ser humano y en la economía mundial.

Francia, Italia y España tradicionalmente han sido pioneros a nivel internacional en cultivos de vid, además son los principales productores, consumidores y exportadores de vino. No obstante, Chile ha posicionado su sector vitivinícola en los últimos años gracias a expertos en la materia que han aprovechado las condiciones edafoclimáticas y desarrollado estrategias para mejorar las técnicas de cultivo de vid; y la producción, tecnología, calidad, diversificación, precios y expansión de mercado nacional e internacional de sus vinos. Además, los empresarios de dicho sector cuentan con el apoyo del Estado chileno en diversos escenarios, situación que ha conllevado a que sean uno de los países más importantes a nivel latinoamericano en la industria del vino.

Según las investigaciones realizadas para la elaboración de esta investigación, se pudo establecer que Colombia no es un país fuerte en el sector vitivinícola a nivel mundial, ni aún a nivel latinoamericano. Sin embargo, dicho sector ha contribuido en un pequeño porcentaje a la sostenibilidad de la economía del país a través de la generación de empleo y la rotación de dinero por medio de cultivos de vid, producción y comercialización de vinos nacionales.

El sector vitivinícola colombiano tiene gran potencial para producir y posicionar vinos de excelente calidad tanto a nivel nacional como internacional, pero no cuenta con estudios y estrategias que contribuyan con el mejoramiento de su competitividad, razón por la cual, un estudio comparativo entre el sector vitivinícola chileno y el sector vitivinícola colombiano puede arrojar resultados positivos que ayuden a mejorar el sector.

El presente trabajo se compone de diez capítulos, los cuales se abordan así: En el capítulo primero se expresa el problema de investigación y la metodología con que se desarrolla la presente investigación; en el capítulo segundo se narra la historia a través del tiempo de los sectores vitivinícolas chileno y colombiano, además de la relevancia que han tenido algunas empresas de mencionados sectores; en el tercer y cuarto capítulo se realiza el reconocimiento de los sectores vitivinícolas colombiano (Valle del Cauca) y chileno (Región del Maule) a través del diamante competitivo y las cinco fuerzas competitivas del sector; posteriormente (capítulo 5) se efectúa el benchmarking o referenciación, Maule vs Valle del Cauca, como valor agregado se añade a la referenciación la Comunidad Valenciana de España.

En el capítulo seis se realiza una lluvia de ideas; en el siete, se narra la consulta efectuada a expertos del sector vitivinícola vallecaucano, para ir concluyendo la investigación con los posibles escenarios de futuro del sector vitivinícola vallecaucano, seguido de las recomendaciones (cap. 9) para el sector vitivinícola del Valle del Río Cauca y se finaliza con las conclusiones de la investigación.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA METODOLOGÍA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Colombia no es un país vitivinícola por excelencia, a pesar de las condiciones edafoclimáticas propias de la tierra para el cultivo de la vid y los procesos que se pueden generar a partir de la vendimia, como por ejemplo: la realización en mayor escala del vino nacional y su comercialización. No obstante, en Colombia existen aproximadamente 5 empresas líderes productoras y comercializadoras de vinos nacionales; y una gran cantidad de medianas y pequeñas empresas que contribuyen en menor escala a la economía nacional.

Aun así, el sector vitivinícola en Colombia es primario, debido a que existe una latente falta de competitividad del sector nacional respecto a países latinoamericanos como Chile.

Ahora bien, al consultar en el catálogo en línea OPAC de la Universidad del Valle se observó que no se encuentran trabajos de investigación relacionados con un estudio comparativo entre el sector vitivinícola chileno y el colombiano; además, según el catálogo automatizado de cada una de las bibliotecas (OPAC) de las Universidades que se encuentran ubicadas en el Valle del Cauca, no existe un trabajo de investigación relacionado con el tema propuesto.

1.1.1 Planteamiento del problema

El cultivo de la vid, la producción, tecnología, calidad, diversificación, precios y expansión de mercado nacional e internacional de vino son actividades económicas significativas tanto para los países del viejo mundo (Francia, Italia y España) como para los del nuevo (Chile, Argentina, Perú, Colombia).

“En España fueron los romanos los que plantaron los primeros viñedos, y sus cuidados fueron adjudicados en la mayor parte de las veces a los clérigos, ya que la demanda para la Comunión en la Iglesia era muy importante”¹.

“La actividad vitivinícola en Chile comienza con la llegada de los conquistadores españoles, quienes introdujeron la vid para producir el vino de misa. Los primeros viñedos registrados en la historia de Chile fueron aquellos plantados a principios del siglo XVI, y las exportaciones de vino chileno ya eran importantes a mediados del siglo XVIII”².

¹ HISTORIA DEL VINO Y SU LLEGADA A COLOMBIA. [En línea]. [Citado 24-agosto-2012] Disponible en Internet: <http://www.diesommelier.com/blog/?p=494>

² MÜLLER, Katrina. Chile vitivinícola en pocas palabras. En: ACE REVISTA DE ENOLOGÍA. Chile, 2004. p. 1

Las plantas de vid llegaron a América en la época de la conquista junto con los españoles. En Colombia hace 400 años aproximadamente las comunidades jesuitas introdujeron y plantaron cepas de variedad, su fin era el de elaborar su propio vino para las ceremonias religiosas en las cuales este era indispensable.

“Las primeras referencias documentadas del vino, se remontan a la antigua Grecia, donde se bebía mezclado con agua. El Vino ha estado ligado a la historia, muy bien considerado por la alta sociedad, siendo testigo imprescindible en cualquier acontecimiento o banquete de importancia y alrededor de él se han firmado los grandes tratados y acontecimientos históricos”³.

“Es posible elaborar vino a partir de cualquier fruta que contenga una cantidad suficiente de carbohidratos fermentables; la uva es de una importancia comercial aplastante en la elaboración del vino aunque también se elabora vino a una escala comercial limitada a partir de otras frutas”⁴.

“En 1875 bajo el gobierno español de Juan Prim, José María Gutiérrez de Alba con autorización gubernamental, crea un Instituto Agrícola en Villa de Leyva Boyacá con sede en el convento de San Francisco, para plantar la vid. Uno de sus objetivos principales con esta actividad era el erradicar, mediante el consumo del vino, el consumo de chicha”⁵.

“En el siglo XVI mientras en la Nueva Granada los cultivos de vid crecían y prosperaban, en España los productores de esta empezaron a presionar a la corona para que restringiera la producción en los territorios conquistados. Debido a la presión, el rey Felipe II prohibió el cultivo y la producción de vino, para evitar problemas con las autoridades, la Nueva Granada decidió acatar la orden; esta fue una de las grandes causas por las cuales la gente pensó que en Colombia no se producían uvas de calidad para elaborar vino, y que nunca antes en territorio nacional se había plantado una sola con éxito”.⁶

“En los años noventa los vinos chilenos consolidaron definitivamente su presencia en el mercado internacional, con exportaciones a Europa, Estados Unidos y, principalmente, a Asia. Actualmente, los vinos chilenos se exportan a más de 109 países en cinco continentes, reportando en 2003 un total de 671 millones de dólares estadounidenses”⁷.

³ FERNÁNDEZ, Carlos. Entender de Vino. Décima edición. Colombia. Editorial Planeta Colombiana S.A., 2003.

⁴ VARAN, Alan H; SUTHERLAND, Jane P. Bebidas, Serie alimentos básicos. Editorial Acribia, S.A, Zaragoza España.

⁵ Historia del vino y su llegada a Colombia, Op. Cit., Disponible en Internet.

⁶ HISTORIA DEL VINO EN COLOMBIA. [En línea]. [Citado 19-marzo-2014] Disponible en internet: <http://www.vino.com.co/Historia-de-la-vid-en-colombia.html>

⁷ Chile vitivinícola en pocas palabras, Op. Cit., Disponible en Internet.

La industria vitivinícola colombiana no posee métodos de estudio y estrategias que contribuyan con el mejoramiento de las prácticas utilizadas para el cultivo de la vid, la producción, tecnología, calidad, diversificación, precios y expansión de mercado nacional e internacional en comparación a las que han implementado en otros países latinoamericanos y del mundo. Por tal motivo, realizar el estudio comparativo entre el sector vitivinícola chileno y el colombiano a través de metodologías de benchmarking, permitirá encontrar aquellas situaciones, factores y condiciones de éxito del sector vitivinícola que pueden ser analizados y adaptados al sector vitivinícola colombiano, con el fin de mejorar su competitividad a nivel internacional.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las situaciones, factores y condiciones que se deben considerar para realizar un estudio comparativo entre el sector vitivinícola chileno y el colombiano?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Realizar un estudio comparativo entre el sector vitivinícola colombiano y el vitivinícola chileno.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar los entornos competitivos de Colombia y Chile.
- Analizar el sector vitivinícola chileno; su ambiente competitivo y su estructura.
- Analizar el sector vitivinícola colombiano; su ambiente competitivo y su estructura.
- Identificar los factores claves de éxito de las empresas de los sectores vitivinícolas estudiados.
- Realizar el estudio de comparación.
- Definir lineamientos estratégicos de mejoramiento para las empresas vitivinícolas colombianas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Al consultar el catálogo automatizado (OPAC) de cada una de las bibliotecas de las Universidades que se encuentran ubicadas en el Valle del Cauca, se observó que no se encuentran trabajos de investigación relacionados con un estudio comparativo entre el sector vitivinícola chileno y el colombiano, por lo tanto, la industria vitivinícola colombiana no cuenta con información significativa de este tipo, que sea relevante para el sector y pueda ser utilizada en otras investigaciones, además, que contribuya con el mejoramiento de las prácticas utilizadas para los procesos vitivinícolas, tales como: cultivo de la vid, la producción, tecnología, calidad, diversificación, precios y expansión de mercado nacional e internacional; en comparación con las que se han implementado en Chile.

Por ende, la realización del estudio comparativo entre el sector vitivinícola chileno y el sector vitivinícola colombiano se justifica, porque, al no hallarse estudios sobre el tema, la construcción de conocimientos que se efectúa a través de este trabajo, llena el vacío existente en esta temática. Además, es de gran utilidad, debido a que a partir de este, empieza a existir información sobre el asunto de investigación, que puede ser utilizada, por las personas interesadas en el mundo de la vitivinicultura de la Región del Valle del Cauca (C) y la Región del Maule (CH), con el fin de: instruirse, tomar alguna decisión, realizar un trabajo académico o por diversión.

1.4 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El marco teórico que sustenta la presente investigación esta soportado en las escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg.

1.4.1 Escuelas del pensamiento estratégico

Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965): “Visualiza la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántica”⁸.

Al evaluar el sector vitivinícola chileno y colombiano se descubren amenazas y oportunidades del entorno y virtudes y flaquezas de las organizaciones del sector. Los cambios sociales, gubernamentales, económicos, competitivos, de mercado hacen que en la industria vitivinícola se encuentre en un renglón competitivo en los países en los que se está realizando el estudio comparativo. La calidad del producto, la innovación, las políticas de precios, los canales de distribución, los

⁸ ALVAREZ, Lorena; BOLAÑOS, Gilda; LOPEZ, Pedro. Diez escuelas de pensamiento estratégico según Mintzberg. Universidad de Málaga. [En línea]. [Citado 14- noviembre-2014] Disponible en internet: <http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

equipos de ventas son herramientas que fortalecen el sector en el tiempo. El propietario diseña e implementa la estrategia, que por lo general no siempre resulta de un proceso racional.

Escuela de planificación (Ansoff 1965): “La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódica e incremental”⁹. La estrategia de mercadeo del sector vitivinícola en Chile es un proceso maduro, formalizado y estructurado puesto que culturalmente a través de la historia esto ha pasado de generación en generación ajustándose a los cambios pero sin perder la esencia del negocio; caso opuesto sucede en Colombia donde aún se sigue manejando el informalismo, el error y ensayo, la escuela del diseño. El proceso de planeación es en ocasiones realizado conscientemente; no siempre hay un proceso formal en la planeación, el empresario no siempre tiene altos niveles de escolaridad; tampoco existe un grupo formal encargado de la planeación estratégica.

Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985): “La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el análisis, el analista es la persona que desarrolla el elemento del análisis y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes”¹⁰. La búsqueda de formas de posicionarse en el mercado se hace generalmente a través de nicho; el análisis no siempre se aplica o se basa en los datos “duros”; los empresarios utilizan también la intuición, adopción de riesgos y la oportunidad; no necesariamente se trata de un proceso formal.

Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977): “Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos”¹¹. El sector vitivinícola se encuentra permeado por los acontecimientos del entorno, sobre todo en Colombia donde predomina la producción de vino artesanal en empresas tradicionales. El entorno impacta el sector presionándolo a adaptarse, no siempre se actúa pasivamente, también se trabaja por su supervivencia y por disminuir su vulnerabilidad a cambios en el entorno de negocios.

⁹; ¹⁰; ¹¹ *Ibíd.*

1.4.2 Benchmarking

La elaboración del estudio comparativo entre el sector vitivinícola chileno y el sector vitivinícola colombiano se puede desarrollar con base en los siguientes fundamentos teóricos, debido a la composición de los principales elementos de los modelos planteados. (Ver tabla 1)

Para esta investigación lo planteado por Betancourt (2014) referente al modelo establecido en su “análisis sectorial y competitividad”, es el elemento teórico principal de la misma.

1.4.3 Marco conceptual

A continuación se explican los conceptos básicos que se utilizan a lo largo de esta investigación para entender y comprender este trabajo.

Vitivinícola: Sector o empresa encargada de la plantación de la vid y cosecha de la uva, los proceso de elaboración de vinos y su comercialización.

Vinatero: Dueño de empresa donde elaboran y comercializan vinos.

Viñatero: Dueño de empresa donde cultivan la vid para la elaboración de vinos y los comercializan.

Benchmarking: Proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad para identificar como se encuentra la organización dentro del contexto analizado.

1.4.4 Estado del arte

Al investigar sobre el estudio comparativo entre el sector vitivinícola chileno y el colombiano, no se encuentra información, sin embargo, es posible establecer que se han elaborado por separado los siguientes estudios relacionados con el sector vitivinícola chileno y el colombiano; además de algunos estudios comparativos entre sectores, que pueden servir de apoyo para esta investigación. (Ver tabla 2)

De acuerdo a lo expuesto en la tabla 2, es posible plantear que existen pocos estudios comparativos a través de benchmarking.

Tabla 1: Algunos fundamentos teóricos del Benchmarking

Autor (es) y año	Nombre del modelo	Definición o perspectiva	Principales elementos
------------------	-------------------	--------------------------	-----------------------

Camp (1995)	Benchmarking. La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conduce a un desempeño excelente.	El benchmarking es un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria.	Aplicación formalizada y más disciplinada de varios pasos básicos para mejorar las operaciones y los resultados. ☺ Prácticas de benchmark ☺ Métrica de benchmark
Spendolini (1994)	Benchmarking	El benchmarking es un proceso continuo y sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas, encaminadas al mejoramiento organizacional.	Desagregación del benchmarking: 1. Proceso 2. Sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado. 3. Continuo, continuado, a largo plazo. 4. Evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar. 5. Prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones. 6. Organizaciones, empresas e instituciones. 7. Acreditadas, reconocidas, identificadas. 8. Las mejores organizaciones en su clase, representantes de las mejores prácticas. 9. Hacer una comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales, tomar acciones correctivas y de mejoramiento.
Valls (2000)	Guía práctica del Benchmarking	El benchmarking es una metodología y un modo riguroso de actuar; un proceso de gestión continuo y el camino de la supervivencia corporativa a largo plazo, a través de logro de la excelencia y el liderazgo.	Benchmarking continuo, o la adopción de una filosofía "para siempre" a través de: 1. ¿Qué puedo mejorar? 2. Localizar el modelo 3. Implementar 4. Benchmarking continuo. Reiniciar el proceso.
Codling (2000)	Benchmarking	El benchmarking es la técnica más poderosa para sacar ventaja, y mantenerla, en lo concerniente a la competitividad.	El benchmarking se realiza a través de las siguientes fases: 1. Planificar 2. Análisis 3. Acción
Betancourt (2014)	Análisis sectorial y competitividad	El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Además, es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad.	El benchmarking se realiza a través de las siguientes fases: 1. Preparación e iniciación 2. Diagnóstico 3. Formulación y direccionamiento 4. Acciones y aplicación 5. Terminación y retroalimentación

Fuente: Construcción propia. Elaborado 31/10/2014

Tabla 2: Síntesis de algunas investigaciones que pueden servir de apoyo para la realización del estudio comparativo entre el sector vitivinícola chileno y el colombiano.

Estudios comparativos entre sectores		
Autor (es) y año del estudio	Nombre del estudio	Descripción
Echecopar y Rock (2006)	Desarrollo de la competitividad en la región del Maule	En este trabajo comparan el sector vitivinícola de Chile con el de Estados Unidos, con el fin de mejorar la competitividad del sector vitivinícola de Maule Chile.
Díaz (2011)	“Benchmarking” de orden productivo, económico y comercial de las industrias vitivinícolas de Chile y Argentina	El objetivo de esta investigación fue desarrollar un diagnóstico comparativo entre las industrias vitivinícolas de Chile y Argentina mediante la identificación de brechas de orden productivo, económico y comercial.
Estudios relacionados con el sector vitivinícola		
Autor (es) y año del estudio	Nombre del estudio	Descripción
Vergara (2001)	El mercado vitivinícola mundial y el flujo de inversión extranjera a Chile	Durante los últimos años, el sector vitivinícola chileno ha evidenciado una creciente llegada de inversión extranjera directa (IED). Esta dinámica corresponde a una nueva e incipiente orientación de capitales extranjeros en la economía, asociados a productos con mayor valor agregado y en los que adquiere relevancia la denominación de origen.
Zuleta y Jaramillo (2000)	La industria de licores en Colombia	Este estudio trata de profundizar el tema de la competitividad de los licores colombianos en el contexto internacional, teniendo en cuenta las restricciones institucionales existentes y el marco tributario vigente. A partir de ese análisis, se plantearán las opciones estratégicas existentes.

Fuente: Construcción propia. Elaborado 31/10/2014

Además, el sector vitivinícola colombiano jamás ha contado con un estudio que sirva para mejorar la competitividad del sector a pesar de los años que llevan produciendo vinos nacionales.

Esta investigación a diferencia de las anteriores, va a realizar un estudio comparativo entre el sector vitivinícola chileno y el colombiano, teniendo en cuenta las metodologías del benchmarking para su desarrollo.

Con lo anterior, se brinda un punto de partida para otras investigaciones o teorías que pueden desprenderse de esta, ya que aunque muchos autores o investigadores han realizado sus trabajos de estudios comparativos a través de las herramientas de benchmarking, son otras las experiencias o características que se pueden

aportar a este tema, partiendo de unos sectores y sociedades diferentes a los que ya se han investigado.

Por medio de estos tipos de estudio se pretende desarrollar una investigación que permita dar solución a los problemas de competitividad del sector vitivinícola colombiano, pues estos, permiten obtener información necesaria y relevante del conocimiento para resolver el problema planteado que es la posibilidad de realizar un estudio comparativo del sector vitivinícola colombiano y el vitivinícola chileno; con base, en teorías planteadas por diversos autores que han realizado investigaciones profundas y complejas del tema (benchmarking); además, apoyarse en la exploración y descripción de experiencias y relatos de personas que han estado involucradas y sumergidas en el mundo vitivinícola colombiano y chileno.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de investigación

Los tipos de investigación que se establecen como referencia son el estudio exploratorio y el descriptivo. Debido a que el estudio exploratorio según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.100).

El estudio descriptivo según Méndez (2001) se ocupa de especificar características que identifican los diferentes elementos y componentes de una población y su interacción, con la ayuda del uso de técnicas como la entrevista, encuestas, entre otros; para llevar a cabo la investigación.

Se elige la investigación exploratoria y la descriptiva ya que es necesario recolectar datos de interés, explorarlos y profundizar en el tema planteado. Pues del sector vitivinícola colombiano existe muy poca información, por ende, “los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, sugerir afirmaciones y postulados” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 101).

Además, según Méndez (2001) “el estudio descriptivo consiste en el análisis y explicación de las condiciones de un fenómeno tal cual como se presenta, al observar el objeto y describirlo teniendo en cuenta las propiedades de mayor o menor relevancia”.

1.5.2 Método de investigación

La investigación se realiza con base en los métodos deductivo, inductivo y analítico. Porque para la realización del estudio comparativo del sector vitivinícola colombiano y el vitivinícola chileno, se debe en primera instancia hacer uso del método deductivo, que según Aktouf (2011) “consiste en analizar lo particular a partir de lo general” para elaborar la caracterización del sector vitivinícola de Chile y el de Colombia, identificar las empresas más representativas de cada país, identificar los factores claves de éxito de cada uno de los sectores y realizar el estudio comparativo (Benchmarking); seguido de la utilización del método inductivo, que según Aktouf (2011) “consiste en intentar formular generalizaciones a partir de casos particulares” con el fin de definir los lineamientos estratégicos de mejora para las empresas vitivinícolas colombianas.

Finalmente, se recurre al método analítico, que según Aktouf (2011) “consiste en descomponer el objeto de estudio partiendo de lo más complejo a lo más simple; para luego reconstruir el esquema del conjunto” de tal forma que se estudien los datos obtenidos a través de la investigación y se integren.

1.5.3 Técnicas de investigación

1.5.3.1 Fuentes primarias.

Para las primarias se identificaron las 5 empresas líderes productoras y comercializadoras de vinos nacionales y chilenas como fuente importante y primordial para la investigación llevada a cabo; teniendo en cuenta que se realizaron entrevistas directamente a los gerentes generales y sus trabajadores para obtener información concisa y verídica. La entrevista es una herramienta apropiada y útil que se basa en el dialogo directo por medio de preguntas para la recopilación de datos e información que se quiere analizar.

1.5.3.2 Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias que apoyan a las primarias en esta investigación son los textos, libros, investigaciones, normas, entre otros, que sirven de guía y son vitales para la comprensión y soporte del tema de investigación, que es: el estudio comparativo del sector vitivinícola colombiano y el vitivinícola chileno a través de metodologías de benchmarking.

1.5.3.3 Técnicas de recolección de datos.

Para la recolección de datos de la presente investigación se utilizará la investigación cuantitativa, en la que “se utilizan generalmente los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de la información: encuestas, entrevistas estructuradas, observación sistemática, análisis de contenido, técnicas proyectivas, pruebas

estadísticas. Y la investigación cualitativa que utiliza los siguientes instrumentos o técnicas: entrevista estructurada y no estructurada, observación sistemática y no sistemática, historias de vida, autobiografías, anécdotas, relatos, notas de campo, análisis de documentos, archivos, grabaciones de audio y video, entre otros” (BERNAL. 2010, p.19).

1.5.4 Fases de la investigación

Para la realización del estudio comparativo del sector vitivinícola colombiano y el vitivinícola chileno a través de metodologías de benchmarking se deben desarrollar las siguientes fases:

1. Diagnostico
2. Formulación
3. Ejecución
4. Seguimiento y control

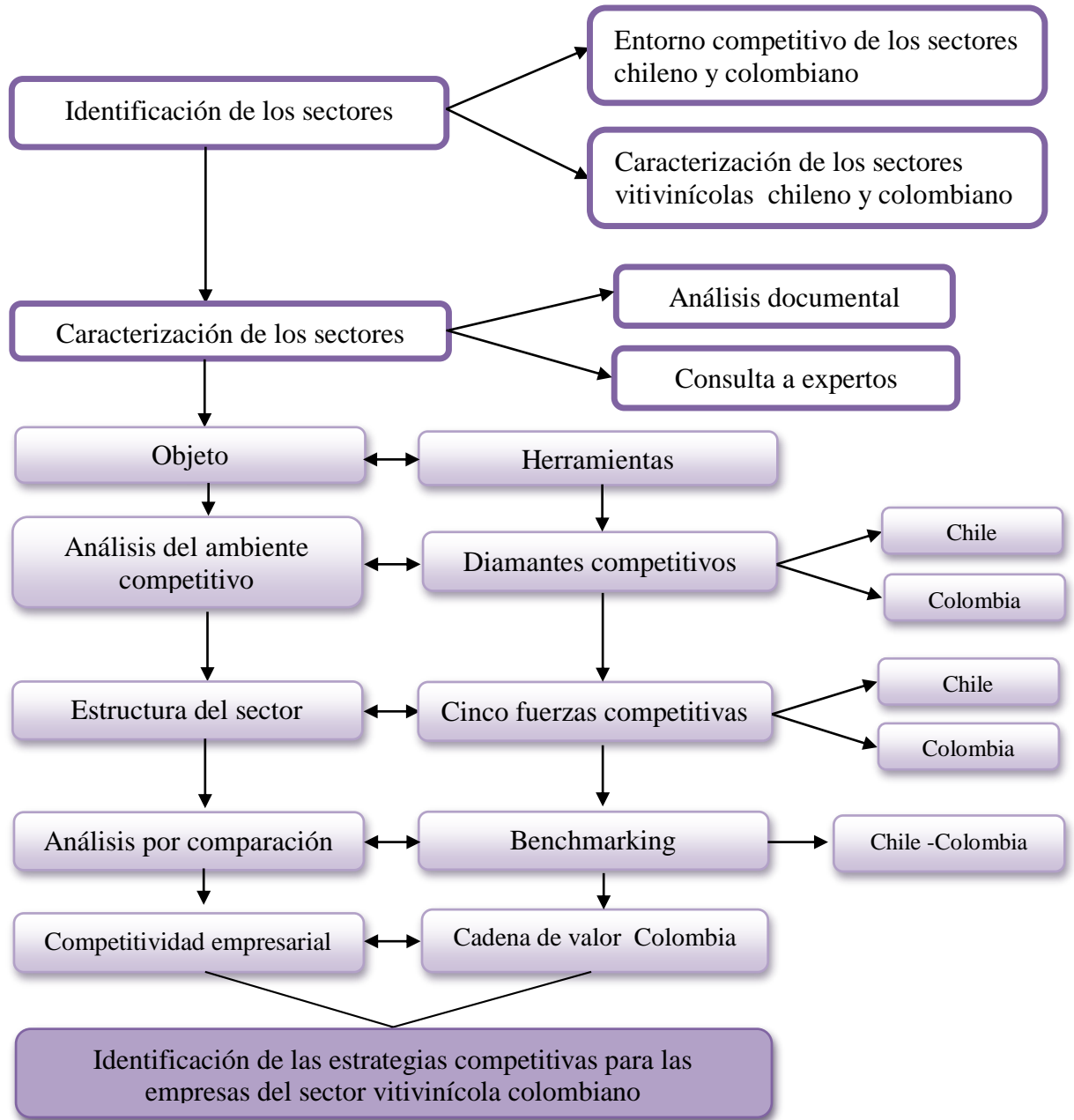
1.5.5 Fases del proceso del estudio comparativo de los sectores vitivinícolas

Según Betancourt (2014) la definición de sector hace referencia, a grandes rasgos, a las diferentes áreas en que se dividen u organizan las actividades económicas. Por lo tanto, la identificación de los sectores vitivinícolas colombiano y chileno se efectúa con base en las siguientes fases. (Ver figura 1)

1.5.6 Metodología del estudio comparativo (benchmarking) de los sectores vitivinícolas chileno y colombiano

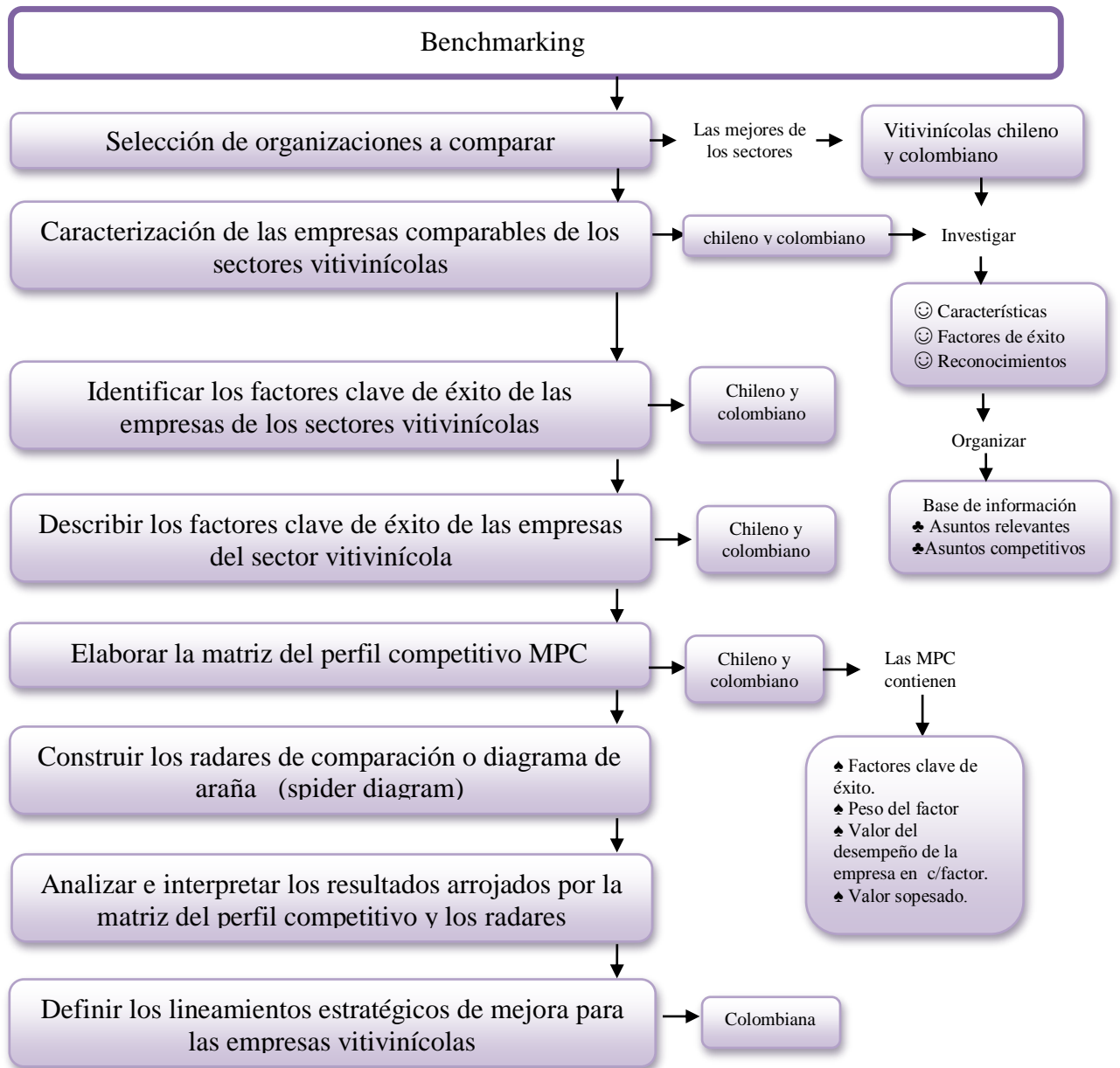
Para esta investigación lo planteado por Betancourt (2014) sobre metodología para elaborar un estudio de benchmarking en su “análisis sectorial y competitividad”, es el elemento teórico principal de la misma. (Ver figura 2)

Figura 1: Fases del proceso del estudio comparativo de los sectores vitivinícolas



Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en la figura del proceso de análisis de sectores competitivos expuesta por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “Análisis sectorial y competitividad”. p.88

Figura 2: Metodología del estudio comparativo (benchmarking) de los sectores vitivinícolas



Fuente: Figura construida por las autoras con base en la metodología para elaborar un estudio de benchmarking expuesta por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “Análisis sectorial y competitividad”. p.171-175

2. REFERENTE HISTÓRICO

2.1 COLOMBIA

Colombia está ubicado en la región noroccidental de América del Sur, constituido políticamente por treinta y dos departamentos descentralizados. Su capital es Distrito Capital Bogotá y el Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia.

El Valle del Cauca está situado en el suroccidente del país y se compone por 42 municipios entre la Región Andina y la Región Pacífica. Gran parte del departamento está entre las cordilleras occidental y central, en el valle geográfico del río Cauca de donde proviene su nombre. Limita al norte con Chocó y Risaralda, al sur con Cauca, al este con Quindío y Tolima, y al oeste con el Océano pacífico teniendo bajo su jurisdicción la Isla de Malpelo. Su capital es Santiago de Cali.

Es el tercer departamento más poblado de Colombia (4.520.166 hab en 2012)¹² y el vigésimo segundo en extensión (22.195 km²). El Valle del Cauca se constituyó tras la unión de los municipios de Cali y Buga, quienes elevaron su solicitud de establecimiento ante el congreso bajo el decreto N° 340 del 16 de abril de 1910, durante la presidencia de Ramón González Valencia.¹³

Gracias a las diversas condiciones edafoclimáticas del Valle del Cauca en los albores del año 1944, los 5 hermanos Grajales decidieron emprender la tarea de cultivar vides, comercializar y difundir entre los colombianos la buena costumbre de consumir el fruto de la vid, así nació Grajales Hermanos. En un pueblo del norte del Valle que se conocía como Hato de Lemos, hoy, La Unión, nació la viticultura en Colombia, en el año 1976 se complementó la cultura del consumo de uva con una bebida obtenida por la transformación de la misma, el vino. El 18 de noviembre de 1977 se inaugura CASA GRAJALES S.A. como productora de vinos comenzando con los más antiguos y rudimentarios procesos, mientras que hoy cuentan con equipos y tecnología adaptados a sus procesos productivos industriales.¹⁴

Otra gran empresa vinicultora del Valle del Cauca es Vincorte S.A la cual fue fundada en Cali. Colombia en los años sesenta. Es una compañía productora, Comercializadora e importadora de bebidas alcohólicas distribuidas en todo el

¹² DANE. Censo general 2005 -2020. Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020. Colombia., 2006.

¹³ VALLE DEL CAUCA. [En línea]. [Citado 03-abril-2015] Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca

¹⁴ HISTORIA CASA GRAJALES S.A. [En línea]. [Citado 03-abril-2015] Disponible en internet: <http://www.casagrajales.com.co/historia.htm>

territorio Colombiano y en el mercado internacional. Su sede comercial está ubicada en Arroyohondo en la ciudad industrial de Yumbo, Valle del Cauca, Colombia.

Desde 1988 hasta el presente año (2015) la gestión administrativa de VINCORTE S.A¹⁵ ha centrado sus esfuerzos en la producción, comercialización y posicionamiento de vinos y licores nacionales e internacionales en Colombia, convirtiéndose así, en la tercera industria de bebidas alcohólicas más robusta en producción y ventas del país.

En el Valle del Cauca existen vinos que le ponen sabor al Valle al convertir el vino artesanal en un producto típico del Valle del Cauca, siendo este, el objetivo de pequeños productores de la región que han empezado a posicionar sus bebidas en el contexto nacional.

En poblaciones como Bolívar, Rozo, Santa Elena (en El Cerrito) y Ginebra se fabrican vinos artesanales que hacen parte de una tradición ancestral que se remonta a más de 60 años cuando empezaron a darse los primeros cultivos de uva en el Valle del Cauca.

Hoy los microempresarios del vino reciben apoyo de entidades como el SENA, que los capacita para que el producto cumpla con las condiciones necesarias para ser comercializado y para que el sector funcione como una industria generadora de empleos y de ingresos.

Onofre Benítez fue líder de la industria vinícola del Departamento. Por más de 50 años produjo en el municipio de Bolívar Valle, un vino que ha sido degustado por visitantes de Inglaterra, Estados Unidos, España, Chile y Venezuela, entre otros países.

Después de su muerte, su hijo, llamado también Onofre trabaja por seguir con la tradición, aunque la empresa ha sufrido algunos cambios de administración. Su marca es Vino Don José. “Trabajamos sólo con uvas cultivadas en la región y tenemos vino blanco, tinto y rosado”, cuenta José Onofre Benítez. También dice que en este momento está en los trámites para abrir nuevos puntos de venta a nivel nacional y poder empezar a exportar.

Por otra parte, en el corregimiento de Santa Elena, en El Cerrito, el más vinícola de la región, se produce desde hace casi 10 años el vino Santa Solera. Julia Jaramillo, su creadora, decidió formar empresa gracias a la tradición familiar de producir uva y a una capacitación que recibió de Corpoginebra.

¹⁵ HISTORIA VINCORTE S.A. [En línea]. [Citado 03-abril-2015] Disponible en internet: <http://www.vincorte.com/index.php/historia.html>

“Al principio hacíamos 100 botellas al mes, ahora producimos 2.000 y estamos en proceso de adaptación de la planta para llegar a una meta inicial de 15.000 botellas al mes”, explica Julia, quien también cuenta que su hija se ha vinculado con la empresa de lleno y realizó todo su proyecto de tesis con la formalización de Santa Solera.

Para el proceso de desgrane de la uva, Julia contrata unas 20 personas y al mismo tiempo espera crecer su nómina para fortalecer la comercialización en ciudades como Cali y Bogotá.¹⁶

Cava Rozo es seguramente uno de los más nuevos participantes formales de este sector empresarial del Valle. El ingeniero Industrial Javier Ríos decidió crear empresa uniendo sus conocimientos profesionales con su más grande pasión: los vinos. Fue así como conformó jurídica y comercialmente Cava Rozo, una empresa que utiliza para su producción uvas de La Unión, Santa Elena y Ginebra y tiene una capacidad instalada para unas 10.000 botellas mensuales.¹⁷

La actividad económica y productiva más relevante del Valle del Cauca es el cultivo de caña de azúcar, debido a las características climáticas y de la tierra que permiten cultivar de forma continua durante los dos semestres del año.

Otros productos que contribuyen a la buena economía del Valle del Cauca son: “el cultivo de caña panelera, el maíz, el café, la palma africana, la yuca, el algodón, la soya, el cacao, entre otros; como resultado de la gran tecnificación de la agricultura regional”¹⁸.

Por consiguiente, la idea de Javier Ríos (2010) en que *“El vino debe convertirse en un producto típico de la región que no compita con las marcas internacionales porque los vinos producidos en la región no contienen algún tipo de químico y eso los hace especiales, además, las condiciones de las uvas cultivadas en el Valle del Cauca son completamente diferentes a las de ellos”*.

Deja en manifiesto la actual necesidad de apoyo del sector vitivinícola del Valle del Cauca por parte de entidades inmersas en el mundo académico del departamento; las entidades gubernamentales nacionales, departamentales, municipales y las grandes empresas del sector, para que este se vea influenciado positivamente y se consolide como el gran sector vitivinícola del Valle del Río Cauca, Colombia.

¹⁶ ARROYAVE, Yaira. (2010). Vinos artesanales le ponen sabor al Valle. El País. [En línea]. [Citado 03-abril-2015] Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/vinos-artesanales-le-ponen-sabor-valle>.

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ RESTREPO. Elena. Mercadeo Agropecuario. Lección 19: Producción agrícola y pecuaria de algunos departamentos. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Facultad de ciencias administrativas. Colombia, Bogotá., 2005.

2.2 CHILE

Chile es un país que se encuentra ubicado en el suroeste de América del Sur, en donde comprende una larga y estrecha franja de tierra de la costa occidental del Cono Sur. Debido a esta amplia extensión territorial es que se divide en quince regiones, entre la que se encuentra aquella denominada Maule, la cual está ubicada según la siguiente delimitación:

“Se extiende entre los paralelos 34° 41’ y 36° 33’ de latitud sur y desde el meridiano 70° 20’ de longitud oeste hasta el océano Pacífico. Por lo tanto, limita al norte con la Región del Libertador General Bernardo O’Higgins, al sur con la Región del Biobío, al este con Argentina y al oeste con el océano Pacífico. Tiene una superficie de 30.296,1 km² (que corresponde al 4% de Chile Americano e Insular)”¹⁹.

La región de Maule tiene una ubicación geográfica privilegiada ya que se encuentra ubicada 254 kilómetros al sur de la ciudad de Santiago, la producción de vino en este frío valle fluvial, se remonta a los tiempos de los conquistadores españoles que en el siglo XVI ya cultivaban la uva del país. La agricultura estaba centrada en la vid y el trigo. Y sobre esta base surgió la agroindustria, con las bodegas que elaboraban el vino y los molinos harineros.

En la primera mitad del siglo XVIII los laicos maulinos cultivaban 50.000 plantas de vid. Parte de esta producción se destinaba a elaborar vino. En esta región se destacaban seis bodegueros algunos de estos son: el Padre Vergara, la bodega de Fernando Martínez de Medina que contaba con un lagar extenso, Manuel Leseba al estar entre las pocas bodegas que contaban con las instalaciones para elaborar el aguardiente.

La Región del Maule se destacó porque contaba con los mayores viñedos (entre 2.000 y 9.000 plantas), encontrándose la viña del Padre Vergara, le seguía del capitán José Vivanco que poseía dos viñas cerca al lago.

Después de la gran recesión de la cual se vio afectado Chile y en especial la industria vitivinícola entre los años 2003 y 2006, se empezó a mejorar el manejo en los viñedos para sacarle provecho al recurso hídrico y suplir de esta manera el déficit. Por lo tanto, desde el año 2007 hasta hoy (2015) han desarrollado e implementado nuevas tecnologías para el sector vitivinícola, como los diversos sistemas programados de riego, entre otros; junto con esta renovación, adoptaron nuevas técnicas de producción y una nueva visión para los enólogos formados en este país en cuanto a tecnología y desarrollo para el sector vitivinícola. Desde

¹⁹ ARCINIEGAS, F. (2008). *Historia de Chile*. Limusa

entonces, el vino chileno ha tenido un crecimiento importante en las exportaciones hacia el mercado europeo.²⁰

La reestructuración de la vitivinicultura favoreció los ámbitos: vitícola, enológico, económico y político; destacando en el ámbito vitícola las ventajas naturales que presenta el país, como son: la condición natural y la sanidad de los viñedos, debido a su geografía (con la presencia de la cordillera y el mar por sus costados), lo que ha permitido que Chile en su situación de aislamiento esté libre de filoxera y se conserven cepas madres, de esta forma, el sector vitivinícola chileno es catalogado como patrimonio de la humanidad. Como 2º factor en el ámbito vitícola tienen diversas zonas y condiciones climáticas para el cultivo de la vid.²¹

En la región del Maule se destacan varios viñedos que hacen parte de la Ruta del Vino, que sirven para dar a conocer los principales viñedos y vinos que se fabrican en la Región. Algunas de estas viñas son: De la zona Andes están los vinos de Casas Patronales, Hugo Casanova, Terra Noble, Valle Frío y Via Wines. De Entre cordilleras, los de Balduzzi, El Aromo y Lauca Wines. Y de Costa, los de Botalcura, Gillmore y J.Bouchon. Aparte de estas viñas, que son las asociadas a la Ruta, hay otras bodegas vinícolas en el Maule, algunas de estas son: La Reserva de Caliboro y Ribera del Lago, Bustamante, Calina, Casa Donoso, Cremaschi Furlotti y Villa Golf.²²

“El Valle del Maule es el más grande del país en cuanto a plantaciones de viñedos: son más de 32.000 hectáreas, de las cuales, tres cuartas partes corresponden a variedades tintas, principalmente a Cabernet Sauvignon”²³.

Por lo tanto, la región del Maule ha sido, es y será de gran representatividad en Chile, ya que sus actividades económicas contribuyen significativamente a la estabilidad de la nación.

²⁰ ROJAS, Patricia. La vitivinicultura y su proceso de expansión en ladera en el Valle del Lotué, séptima región del Maule. Universidad de Chile. [En línea]. 2005. [Citado 03- abril-2015] Disponible en internet: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/rojas_p/sources/rojas_p.pdf

²¹ *Ibíd.*

²² RIVERA, Enrique. Vinos del Maule. Apuntes de sobremesa. [En línea]. 2012. [Citado 03- abril-2015] Disponible en internet: <http://www.apuntesdesobremesa.cl/archivos/1540>

²³ *Ibíd.*

3. SECTOR VITIVINÍCOLA DE COLOMBIA

3.1 VALLE DEL CAUCA

El sector vitivinícola o vinícola colombiano está incluido en el sector de las bebidas alcohólicas, establecido por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI.

En este país se consideran empresas vitivinícolas: todas aquellas que a través de los procesos de prensado o macerado de uva, las diferentes etapas del proceso de fermentación, análisis químicos y de inocuidad del producto en proceso y hasta su empaquetado, se encuentran inmersas en territorio nacional.

3.1.1 Diamante competitivo

El diamante es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden cómo competir. En ese contexto geográfico regional (Colombia, Valle del Cauca) donde se desarrolla el sector vitivinícola o vinícola conformado por empresas productoras, comercializadoras e importadoras de vinos nacionales y extranjeros. (Betancourt, 2014, p.99).

3.1.1.1 Factores productivos.

✓ Factores básicos

Los factores básicos para el sector están compuestos por:

Recurso humano operativo: Son quienes a través del conocimiento obtenido a nivel empírico, técnico o tecnológico aportan continuamente al mejoramiento en el proceso de producción.

Recursos de capital: las empresas del sector y los recursos de las mismas son de origen privado, la gran mayoría de estas son nacionales y obtienen apalancamiento financiero a través de créditos con el sistema bancario.

Servicios públicos: servicios de agua potable, gas, alcantarillado, acceso a través de vías primarias, secundarias y terciarias a otros lugares de la región.

Recursos físicos básicos: terrenos para cultivos de materia prima (uva), ubicación geográfica y clima óptimo para el cultivo de la uva y la producción de vinos.

✓ Factores avanzados

Los factores avanzados son aquellos que tienen una función específica dentro del sector y en este caso está compuesta por:

Recursos físicos de infraestructura: Están compuestos por las propiedades donde funcionan las instalaciones y toda la infraestructura de las organizaciones, maquinarias de última tecnología o rudimentaria para los procesos de producción, embalses hidroeléctricos y para el consumo humano de agua potable.

Recurso humano calificado: Ingenieros Químicos, Ingenieros agrónomos, Ingenieros industriales, administradores de empresas, contadores, especialistas en mercadeo y ventas.

Comunicaciones: Redes telefónicas, Internet, Redes Sociales, páginas Web, que le permiten en tiempo real a las organizaciones del sector estar en conexión con sus clientes, proveedores y a su vez conocer lo que están haciendo sus competidores.

Sistemas de transporte: transporte de carga para distribuir los productos hasta las bodegas o centros de distribución, contenedores, barcos o aviones de carga en caso de importaciones o exportaciones de productos.

Centros de investigación: No existen centros de investigación en enología, ni en vid, debido a que el sector no está consolidado como tal y no recibe los recursos para investigación y desarrollo, sin embargo, algunas empresas del sector llevan a cabo sus investigaciones por cuenta propia. Además, cabe resaltar que la única universidad que forma personas en áreas de enología en el país es la Universidad Externado de Colombia y el colegio de gastronomía de origen Argentino llamado Gato Dumas prepara sommeliers a nivel nacional.

Sistemas de gestión de Ambiental ISO 14000 y 14001, BPM: Las grandes empresas del sector están en capacidad de certificarse con BPM, norma ISO 14000 y 14001, mientras que las pequeñas empresas productoras no se han certificado debido a falta de capital. Según la Norma ISO 14001 "La intención de la norma es que sea aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones y para ajustarse a diversas condiciones geográficas, culturales y sociales".

✓ Factores generalizados

Infraestructura vial: Red de vías primarias y secundarias en buen estado que permite el fácil acceso a otras localidades para el transporte y carga de productos o materias primas, la mayor parte de las vías secundarias y terciarias de la región no se encuentran en buen estado.

Servicio de redes: red de energía a través de EPSA empresa de Energía del Pacífico S.A. E.S.P.

✓ Factores especializados

Recurso humano con formación específica: enólogos y sommeliers con formación concreta en el mundo del vino.

Infraestructura sofisticada: Bodegas de producción y almacenamiento idóneas de acuerdo a la legislación nacional, tanques en acero inoxidable con capacidad para almacenar entre 8000 y 12000 litros, tanques plásticos de 1000, 2000, 3000 y 5000 litros, maquinas estrujadoras en acero inoxidable para el prensado de la uva, equipos de madera para prensado de la vid, cuartos fríos y tanques para congelar el producto en proceso, turbinas adecuadas técnicamente para el proceso, equipos en línea de embotellado y etiquetado con capacidad para 240 botellas por minuto, sistemas de envasado de tetra brik, laboratorios para el control de calidad, laboratorios para el análisis fisicoquímicos, salas de catas y análisis sensorial, planta de tratamiento de aguas residuales que salen del proceso.

3.1.1.2 Sectores conexos y cadenas productivas.

Las empresas del sector vitivinícola vallecaucano están encaminando sus labores con base en “la existencia en el mercado doméstico, (nacional, regional o local) de industrias y actividades que obran como proveedores, como compradores o como sectores conexos e industrias y actividades auxiliares que apoyan al sector.

Tales industrias forman, con las empresas del sector, estructuras organizacionales asociativas: Redes empresariales, Cadenas integradas, Cadenas productivas (ver figura 3), Cadenas de abastecimiento, Cadenas de comercialización, Clúster (racimos empresariales), Distritos industriales, Aglomeraciones.

La región debe potenciar plataformas de conectividad para el desarrollo que conformen una malla territorial. En esta, las instituciones deben estar aunadas en un objetivo común de desarrollo que permita la sostenibilidad de todos los procesos” (Betancourt, 2014, p.106).

3.1.1.3 Demanda interna.

☞ Clientes y sectores que compran

Los productos que fabrica o comercializa el sector licores para la industria del vino está conformado por los siguientes compradores:

- Re exportadores
- Supermercados
- Almacenes de cadena
- Ventas por internet y catalogo
- Ferias

- Comercializadores independientes
- Exportadores
- Estanquillos
- Hoteles
- Casinos
- Tiendas
- Puntos de venta

Estos tipos de clientes se encuentran ubicados en diferentes sectores, los cuales son:

- Comercial
- Hotelería y turismo
- Licores
- Alimentos
- Juegos de azar

Aunque no se cuenta con una cifra exacta sobre el crecimiento de la demanda interna del consumo de vino, se toma como referencia el auge que ha tomado durante los últimos años la feria Expovinos, que desde su primera versión en 2006, el consumo per cápita de vino en Colombia se ha triplicado; más de 175 mil personas han asistido a las 9 versiones de Expovinos; las ventas pasaron de \$200 millones en 2006 a \$1.400 millones en 2014; la feria ha crecido 365% en espacio físico, 189% en visitantes y 70% en número de stands; para el 2015 se esperan 32.000 visitantes y \$1.500 millones en ventas.²⁴

Lo anterior es un mecanismo para demostrar el posicionamiento ante los mercados extranjeros, sobre las preferencias domésticas que se están dando en el país.

☞ **Características de los compradores**

Los compradores poseen diversas características de acuerdo al sector empresarial donde estén situados, todos tienen un vínculo en común y es que se benefician del sector vitivinícola.

- *Mercado nacional:* todos aquellos que están dentro del país.
- *Mercado internacional:* vinos que se envían a otros países.

²⁴ EXPOVINOS CRECE Y DEMOCRATIZA LA CULTURA DEL VINO EN COLOMBIA. [En línea]. 2014. [Citado 15-julio-2014] Disponible en internet: <http://www.grupoexito.com.co/index.php/noticias/noticias-recientes/25-eventos/1042-expovinos-crece-y-democratiza-la-cultura-del-vino-en-colombia>

- *Empresas productoras de alimentos y restaurantes:* aquellas que benefician a los consumidores a través de alimentos ya terminados, donde se usan bebidas alcohólicas como el vino para su acompañamiento, considerando este producto como un bien complementario.
- *Turismo:* los turistas realizan sus compras con el deseo de llevar a sus lugares de origen productos significativos y representativos de la región que estuvieron visitando, beneficiando así al sector vinícola, ya que los vinos son considerados como muestra importante de la industria regional.

3.1.1.4 Intervención del gobierno.

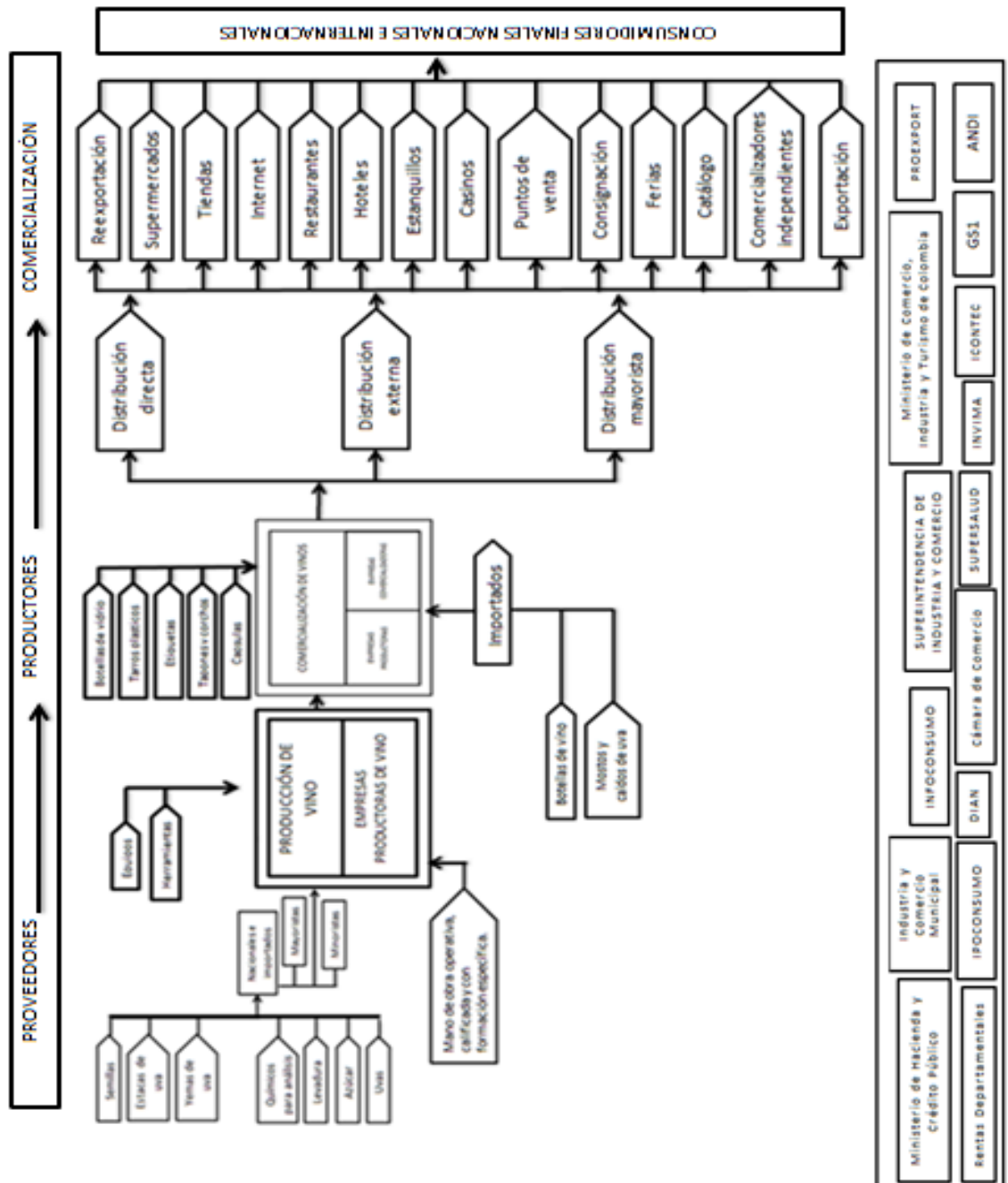
La intervención del gobierno, es un aspecto fundamental, ya que a través de la legislación controlan y regulan la actuación de las empresas del sector, generando a través de la norma una competencia sana entre los productores y empresarios de la industria.

Quienes intervienen en dichas regulaciones son:

- *La Presidencia de la República:* es quien aprueba o no lo que se legisla.
- *El Congreso de la República:* son los encargados de debatir y crear las nuevas leyes que influyen y afectan los diferentes sectores.
- *El Ministerio de Hacienda y Crédito Público:* es el encargado de generar y administrar recursos económicos que se destinan a beneficio de todos.
- *SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO:* según la ley 1340 de 2009 artículo 3, su función es velar por la observación de las disposiciones sobre protección de la competencia; atender las reclamaciones o quejas por hechos que pudieren implicar su contravención y dar trámite a aquellas que sean significativas para alcanzar en particular los siguientes propósitos: la libre participación de las empresas en el mercado, el bienestar de los consumidores y la eficiencia económica.
- *SUPERSALUD:* es la entidad encargada de velar por la inspección, vigilancia y control de las empresas productoras de alimentos.
- *ICONTEC:* Es el ente encargado de la creación de normas técnicas y otorga la certificación de normas de calidad a las empresas y las actividades profesionales. Además, es el representante de la Organización Internacional de Normalización, ISO, en Colombia.

Figura 3: Mapa de la mini cadena productiva del sector vitivinícola del Valle del Cauca

Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en los datos recolectados y la matriz



guía de análisis de entorno, expuesta por el maestro Benjamín Betancourt en su libro "Entorno organizacional" análisis y diagnóstico.

- *Rentas Departamentales*: Son los encargados de administrar todo lo relativo a los impuestos departamentales (ingresos y las finanzas del departamento).
- *Rentas municipales*: Son los encargados de administrar todo lo relativo a los impuestos municipales (ingresos y las finanzas del municipio).
- *Cámara de Comercio*: cumple con las funciones establecidas en el artículo 86 del Código de Comercio y las demás normas legales, además de las que dictan en sus localidades.
- *DIAN*: Es el ente encargado de avalar el cumplimiento de aquellas obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias a nivel nacional. Además de posibilitar operaciones de comercio internacional y del país.
- *INVIMA*: Es quien inspecciona, vigila y controla a las empresas productoras y comercializadoras de bebidas alcohólicas, además de certificar las Buenas Prácticas de Manejo, expedir los registros sanitarios, renovarlos, ampliarlos, modificarlos o cancelarlos; tenido en cuenta la legislación nacional.

3.1.1.5 Factores del azar.

- ✓ Discontinuidad en los costos de los insumos.
- ✓ Decisiones políticas: normas que benefician o afectan a los grandes, medianos y pequeños productores.
- ✓ Cambios climáticos inesperados y desastres naturales: Inundaciones, derrumbes, terremotos, temblores, oleadas de invierno, que afectan la cadena productiva de quienes componen el sector.
- ✓ Orden público: presencia de grupos armados al margen de la ley, bacrim, delincuencia común, que afectan el funcionamiento del sector.

3.1.1.6 Estrategia, estructura y rivalidad en las empresas del sector.

Las empresas que conforman el sector, son de diferentes tamaños y con capital de origen privado, que va desde empresas con procesos artesanales hasta procesos industriales, en los cuales realizan desde un solo producto, hasta empresas que poseen una amplia gama en su portafolio de bienes; teniendo en cuenta lo que se mencionó anteriormente, cada empresa crea sus cadenas de producción y estrategias de mercado para poder competir en este.

Cabe aclarar que dentro del sector vitivinícola, se encuentran diversos tipos de empresas, entre estas se tienen: empresas productoras, que son aquellas que se dedican únicamente a la producción del vino, empresas comercializadoras, que son aquellas que se dedican a vender y comercializar productos ya terminados, sean de origen nacional o extranjero, y por último las empresas que producen y comercializan, las cuales tienen un alto nivel de integración que les permite tener el dominio sobre las materias primas, la producción y sus canales de distribución.

Con referencia a la rivalidad dentro del sector, como se ha mencionado en otros apartes de este trabajo, el hecho de que las empresas productoras de vino no estén integradas o asociadas como sector, influye en que estas, se vean amenazadas por empresas que solo se dedican a importar y comercializar licores a menores precios, además de no recibir beneficios establecidos por el gobierno, el sector de las bebidas alcohólicas se enfrentaría a vencer las barreras de entrada a nuevos mercados. El sector vitivinícola o vinícola no está establecido como tal, sino que está incluido dentro del sector de las bebidas alcohólicas, establecido por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI.

Para registrar la información que contiene la gráfica del diamante competitivo se utiliza la Forma: PTPE -4- Notas-Diamante competitivo de fuente Betancourt (1995).

DIAMANTE COMPETITIVO NOTAS

1. Factores

1.1 Factores básicos

- + Recurso humano operativo
- + Recursos de origen privado
- + Apalancamiento financiero a través del sistema bancario
- + Servicios públicos óptimos
- + Fácil acceso entre los municipios de la región a través de vías primarias, secundarias y terciarias
- + Ubicación geográfica adecuada para el cultivo de la vid y la producción vinícola

1.2 Factores avanzados

- + Tecnología adecuada para la producción vitivinícola y/o vinícola
- + Inclusión del sector vitivinícola en el sector turístico nacional
- + Mercado laboral con el talento humano requerido
- + Acceso a medios de comunicación físicos y virtuales de excelente calidad
- + Vías de comunicación y sistemas de transporte especializados
- No existen centros de investigación para el sector vitivinícola nacional

- El sector vitivinícola y/o vinícola no está consolidado como tal
- El sector vitivinícola y/o vinícola está inmerso en el sector licores y bebidas alcohólica nacionales
- + La Universidad externado de Colombia en Bogotá D.C ofrece cursos en enología
- + Gato Dumas de Bogotá D.C forma sommeliers
- Sólo algunas empresas del sector vitivinícola y/o vinícola vallecaucano pueden acceder a la implementación de las normas ISO 14.000 y 14.001 a causa de los altos costos (grandes y algunas medianas empresas)
- Mal estado de las vías terciarias y secundarias en el Valle del Cauca
- + Amplia cobertura en el servicio de energía eléctrica prestado por la EPSA

2. Sectores conexos y cadenas productivas

- + Vinculación de las empresas productoras de vinos nacionales a redes empresariales
- + Creación de un gremio que reúna las empresas del sector vitivinícola y vinícola del Valle del Cauca
- No existe una Universidad en Colombia que forme enólogos
- Los proveedores no se encuentran ubicados en las mismas localidades
- + Los proveedores son nacionales y del exterior
- Importación de materias primas, maquinarias, semillas, insumos, entre otros con base a la TRM
- + La cultura del consumo del vino se encuentra en aumento
- + Presencia del producto en diferentes escenarios de comercialización
- No existe un clúster consolidado para el sector vitivinícola
- + Presencia de cadenas integradas en algunas empresas ubicadas en el Valle del Cauca.

3. Demanda

- + Los clientes del sector vitivinícola o vinícola se encuentran concentrados en los sectores: comercial, hotelería y turismo, licores, alimentos y juegos de azar
- + El consumo per cápita de vino en Colombia se triplico del 2006 al 2015
- + Expovinos es la mayor actividad económica colombiana en comercialización de vinos extranjeros y algunos vinos nacionales
- + El vino en Colombia es considerado un bien complementario
- + Los vinos producidos en el Valle del Cauca son símbolo de la industria regional de los vallecaucanos
- + En el Valle del Cauca existen empresas vitivinícolas y vinícolas de diversos tamaños (grandes, medianas y pequeñas) con procesos artesanales e industriales, capital de origen privado y portafolio de vinos para cualquier gusto

4. Gobierno

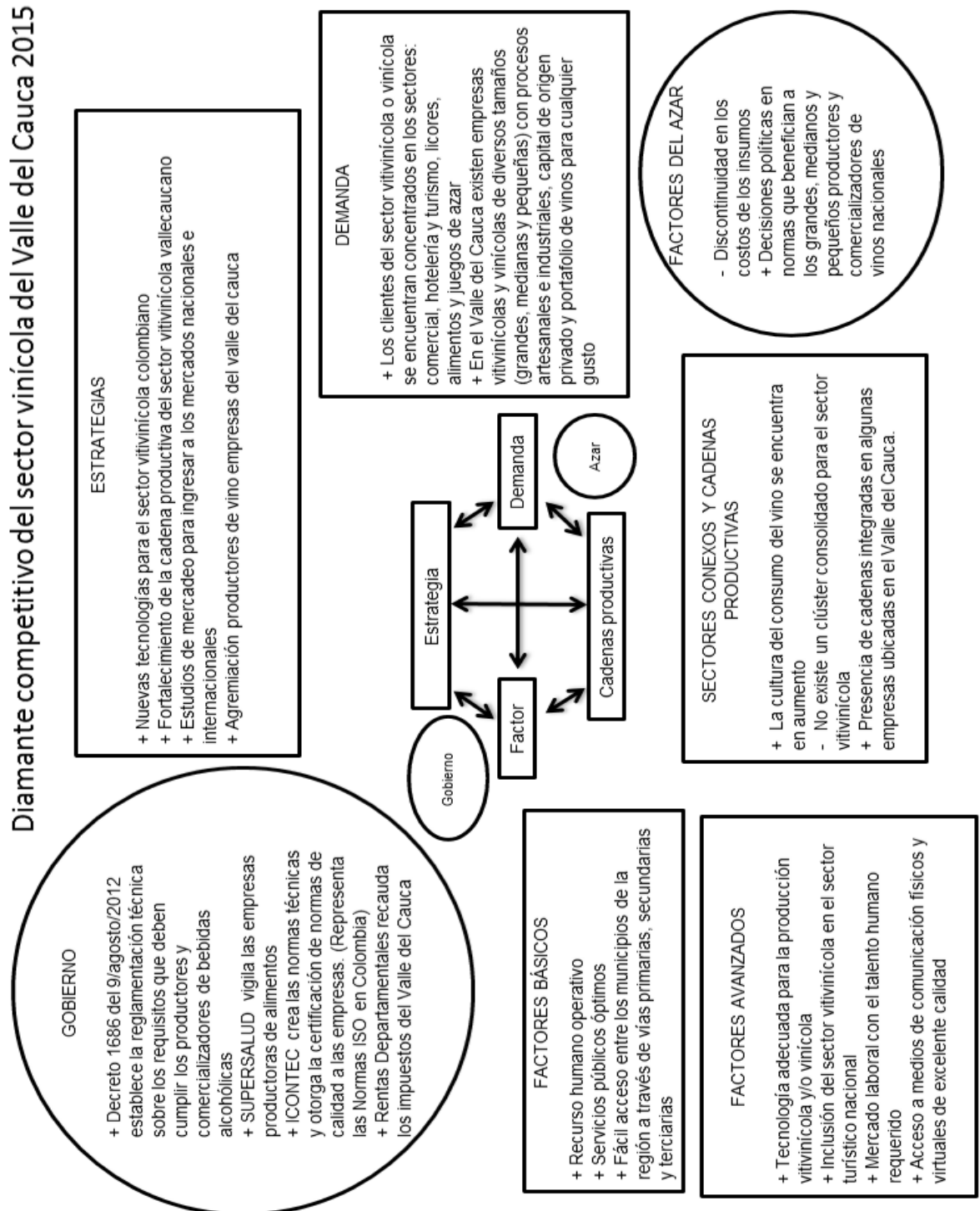
- + La Presidencia de la República aprueba o no lo que legislan

- + El Congreso de la República debate y crea nuevas leyes que influyen y afectan los diferentes sectores
- + El Ministerio de Hacienda y Crédito Público genera y administra recursos económicos para destinarlos a algunas entidades públicas del país
- + Decreto 1686 del 9/agosto/2012 establece la reglamentación técnica sobre los requisitos que deben cumplir los productores y comercializadores de bebidas alcohólicas
- + La Superintendencia de Industria y Comercio otorga el registro de marca a las empresas
- + SUPERSALUD vigila las empresas productoras de alimentos
- + ICONTEC crea las normas técnicas y otorga la certificación de normas de calidad a las empresas. (Representa las Normas ISO en Colombia)
- + Rentas Departamentales recauda los impuestos del Valle del Cauca
 - La estampilla departamental para las bebidas alcohólicas poseen un alto costo
- + Rentas municipales recauda el impuesto de industria y comercio municipal anualmente
- + Cámara de comercio concede el registro mercantil a las empresas del sector. Este registro se renueva anualmente
- + La DIAN vela porque los empresarios del sector cumplan sus obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias
- + INVIMA inspecciona, vigila y controla que las empresas del sector vitivinícola y/o vinícola nacional cumplan con las normas técnicas (Decreto 1686 del 2012) y la legislación que establece el estado para el sector

5. Factores del azar

- Discontinuidad en los costos de los insumos
- + Decisiones políticas en normas que benefician a los grandes, medianos y pequeños productores y comercializadores de vinos nacionales
- Decisiones políticas en normas que afectan a los grandes, medianos y pequeños productores y comercializadores de vinos nacionales
- Cambios climáticos inesperados y desastres naturales
- + Orden público por la presencia de grupos armados al margen de la ley

Figura 4: Diamante competitivo del sector vinícola del Valle del Cauca 2015



Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en la figura del proceso de análisis de sectores competitivos expuesta por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “Análisis sectorial y competitividad”. p. 134-135.

3.1.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas

En el Valle del Cauca se encuentran las mejores cosechas de uva de Colombia, debido al buen clima y las diferentes características que tienen las tierras del departamento. Por otra parte, en esta región, existen diversos clientes para los vinos, debido a que varias grandes empresas o canales de distribución se encargan de ofertar este producto, además, muchas personas naturales lo adquieren para venderlo en sus casas o simplemente para consumirlo.

En la actualidad, grandes supermercados y grandes almacenes, se interesan cada vez más por adquirir y ofrecer los diversos vinos que se elaboran en el Valle del Río Cauca; entre estos hipermercados o grandes canales de distribución se encuentran: Éxito S.A, Olímpica, La 14 S.A, Jumbo y en general, los diversos supermercados ubicados a lo largo del departamento y del país, que son empresas comercializadoras de todo tipo de productos de consumo (como los vinos) y fundamentan sus ventas en brindarle el mejor servicio a los clientes.

Por consiguiente, el modelo a seguir para el presente estudio del sector vitivinícola del Valle del Cauca es el propuesto por Michael Porter (1980) denominado las cinco fuerzas competitivas, que según Betancourt (2014) “este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector. Sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por (...). Suponen los puntos básicos sobre los que se debe realizar el análisis estructural del sector, donde este modelo constituye una metodología de análisis para investigar las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores” (p.141).

COMPETIDORES DEL SECTOR

En el sector vitivinícola y/o vinícola vallecaucano existen empresas productoras y comercializadoras de vinos, también hay algunas que sólo son productoras y otras que se dedican exclusivamente a comercializarlos. Algunas de estas son:

☞ **Vino Casa Grajales S.A:** Es una empresa ubicada en el municipio de La Unión Valle del Cauca, en la región norte del departamento, en la ribera occidental del Río Cauca, entre la Cordillera Occidental y la Cordillera Oriental. Casa Grajales S.A produce, comercializa y distribuye vinos, aperitivos, licores y cócteles en Colombia y a nivel internacional. Promueve el cultivo de uva con recursos propios y /o de terceros e inicia en el mercado de los vinos el 18 de noviembre de 1977 como productora de vinos comenzando con los más antiguos y rudimentarios procesos.²⁵

²⁵ CASA GRAJALES S.A. [En línea]. 2008. [Citado 17-julio-2015] Disponible en internet: <http://www.casagrajales.com.co/compania.htm>

Hoy cuenta con equipos y tecnología nuevas en producción de vino, además con más de 900 hectáreas de viñedos y con una bodega de elaboración con capacidad de 6 millones de litros, de los cuales más de 1´500.000 corresponden a vasijas de roble que le permiten obtener vinos con las características propias de los vinos de crianza. *Cuenta con una gama de productos que brindan desde vinos blancos jóvenes, frescos y frutados hasta vinos maderizados de más de 3 años.*²⁶

Su portafolio de Vinos es:

Línea Tradicional

- Vino tinto seco Reservado.
- Vino tinto seco.
- Vino tinto semi-seco.
- Vino blanco seco Reservado.
- Vino blanco seco.
- Vino blanco semi-seco.
- Vino rosado seco.
- Vino rosado semi-seco.

Barrilería

- Jerez seco fino Don Gerardo.
- Vino Abocado.
- Vino Moscatel.
- Vino Dulce.
- Vino generoso Don Luís.

Varios

- Vino delicioso de manzana.
- Vino delicioso de durazno.
- Vino Manzanilla.
- Vino gourmet blanco.
- Vino gourmet tinto.

Vinos de Misa

- Vino blanco de misa.
- Vino Juan Pablo II.
- Vino San Pedro de La Unión.
- Vino Dulce de consagrar.

Espumosos

- Espumoso Brut.

²⁶ Ibid.

- Espumoso rosado semi-seco.
- Vino blanco semi-seco.

☞ **Vincorte S.A:** Fundada en Cali Valle del Cauca en los años sesenta. Es una compañía productora, Comercializadora e importadora de bebidas alcohólicas distribuidas en todo el territorio Colombiano y en el mercado internacional. Su sede comercial está ubicada en Arroyo Hondo, Cra 30 No 10 - 06 en la ciudad industrial de Yumbo Valle del Cauca. Su ámbito de gestión en Vinos y Licores abarca desde la producción hasta la comercialización de marcas Nacionales e importadas, de diferentes Países de Latino América y Europa.²⁷

VINCORTE S.A. posee una gama extensa de bebidas alcohólicas en todas las categorías. Licores, aperitivos, cócteles y vinos; Soporta su infraestructura realizando además la distribución de otros productos aparte de las bebidas alcohólicas. Teniendo a su disposición todos los recursos y para el aprovechamiento de estos, en el año de 2005 internamente se desarrolla una gestión donde Vinos De La Corte divide su infraestructura en tres unidades funcionales de negocios:

- **VINCORTE S.A.** (DISTRIBUCION)
- **VINOS DE LA CORTE** (PLANTA DE PRODUCCION)
- **CAVAS VINCORTE** (PUNTOS DE VENTADIRECTOS)

El resultado de dicho sistema gerencial, ha convertido a esta organización en una de las industrias privadas de mayor volumen de producción y la tercera en ventas en el ámbito nacional de la categoría de bebidas alcohólicas.²⁸

Su portafolio de Vinos es:

- ❖ DUAL CABERNET SAUVIGNON MERLOT
- ❖ DUAL ROS
- ❖ CLASSIC MERLOT TINTO
- ❖ DUAL CHARDONNAY SAUVIGNON BLANC
- ❖ CLASSIC CHARDONNAY BLANCO
- ❖ CLASSIC CABERNET SAUVIGNON TINTO

☞ **Casa Pedro Domecq:** PDC Vinos y Licores Ltda, es una compañía colombiana que, por medio de la promoción del consumo responsable de licores y vinos, ha venido generando empleo y desarrollo en el país desde 1954. Dedicada a producir, comercializar y distribuir los mejores productos del mercado, generándole al consumidor un valor agregado incomparable, gracias a la excelente relación precio-calidad de todos los productos que hacen parte de su portafolio. Su alcance nacional

²⁷ VINCORTE S.A. [En línea]. [Citado 17-julio-2015] Disponible en internet: <http://www.vincorte.com/index.php>

²⁸ *Ibíd.*

e internacional le permite abastecer todos los canales de distribución del mercado satisfaciendo las necesidades de sus clientes.²⁹

Portafolio de vinos nacionales: Vino Estoril, Isabella tinto, Isabella rosado, Isabella blanco.

☞ **Vinos Don José:** Es una empresa ubicada hacia el Norte del departamento del Valle del Cauca en el municipio de Bolívar (región frutícola por excelencia); distante aproximadamente de: Cali en 117 Km; Buenaventura Valle en 110,6 Km; Tuluá Valle en 28,4 Km y Bogotá D.C Colombia en 235,4 Km.

El representante legal de la marca es el señor José Onofre Benítez Canizalez, quien registro el 8 de marzo del 2001 ante Cámara y Comercio de Tuluá la empresa Vinos José O. Benítez con actividad comercial: 1102 Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas y NIT: 6.137.119-9. El 5 de agosto del 2010 el INVIMA otorgó a la empresa Vinos Don José los registros INVIMA del vino tinto, maracuyá y rosado en las presentaciones de litro (1.000cc), 2 litros (2.000cc), 20 litros (20.000cc) y la botella de 750cc. El 25 de mayo del 2011 la Superintendencia de Industria y Comercio otorga a Vinos Don José el registro de marca. La expedición de estampilla para los vinos de la empresa vitivinícola Don José por parte de rentas del Valle del Cauca inició desde la segunda quincena de enero del 2013. En la actualidad la expedición de la misma se encuentra vigente.³⁰

Los productos que ofrece la empresa Vinos Don José son:

Botellas de 750cc

- Rosado
- Tinto
- Abocado
- Maracuyá
- Blanco
- Rosado semi seco
- Rosado seco
- Tinto semi seco
- Tinto seco
- Lulo
- Mora

²⁹ CASA PEDRO DOMECCQ. Tres generaciones presentes en los 60 años de Domeccq. [En línea]. [Citado 06-abril-2015] Disponible en internet: <http://www.eje21.com.co/sociales-secciones-61/90700-tres-generaciones-presentes-en-los-60-anos-de-domeccq.html>

³⁰ Entrevista realizada por las autoras el 16 de mayo del 2014 al señor José Onofre Benítez Canizalez

Personal (presentación de 210cc) y medio litro (500cc)

- Rosado
- Tinto
- Abocado
- Maracuyá

1 litro (1.000cc), 2 litros (2.000cc), 4 litros (4.000cc), 10 litros (10.000cc) y 20 litros (20.000cc)

- Rosado
- Tinto
- Abocado
- Maracuyá
- Blanco
- Rosado semi seco
- Rosado seco
- Tinto semi seco
- Tinto seco

☞ **Vino Santa Solera:** Es una empresa ubicada en Palmira Valle del Cauca dedicada a fabricar: Vino: Tinto dulce, semi seco y seco. Producido con la uva Isabela que es la uva típica de la región; dirigido a las personas que están interesadas en el consumo del vino para efectos medicinales y para pasar momentos agradables.

☞ **Cava Rozo:** Cava Rozo es una microempresa de vinos ubicada en Rozo Valle del Cauca, vinos de delicada característica Artesanal y excelencia Natural, corresponden a vinos jóvenes, modernos de gran frescura y notable pureza frutal, rescatando esa Maestría tradicional y Arte Vinícola de nuestros antepasados Maestros. Proviene de uvas cultivadas en viñedos de las regiones vinícolas de la Unión, Toro, Ginebra y Santa Helena, ricas y sanas tierras de Valle del Cauca.

Portafolio: vino tinto, vino blanco y vino rosado

☞ **Vinos El Encanto:** Vinos El Encanto es una empresa familiar ubicada en Ginebra Valle, en la cual, fabrican vino artesanal para venderlo directamente a los consumidores de la localidad o visitantes.

Portafolio:

Vino tinto dulce
Vino semi seco
Vino seco

3.1.2.1 Rivalidad entre competidores.

✓ **Número de competidores:** En el Valle del Cauca existen grandes, medianas y pequeñas empresas que comercializan y fabrican vinos, sin embargo, las organizaciones más grandes y reconocidas a nivel regional y nacional como Grajales S.A, Vincorte S.A y Casa Pedro Domecq, son las que dominan el sector vitivinícola y/o vinícola vallecaucano, por lo tanto, el sector mencionado tiende a ser estable, debido a que las empresas líderes de la región son las que coordinan el sector.

✓ **Diversidad de competidores:** Los competidores en el sector son muy diferentes, debido al perfil de los directivos. Situación que ocasiona una diversidad en el sector de competidores tendiente al alta. Ejemplo de ello: Vinos Vincorte S.A produce y comercializa vinos, mientras que Vinos Don José sólo produce vinos y el Grupo Éxito sólo comercializa vinos.

✓ **Crecimiento del sector:** El crecimiento del sector tiende a ser lento, debido a los altos costos de infraestructura, maquinaria, administrativos, personal, etc; generando inestabilidad en el sector, debido a que puede ocasionarse un aumento de penetración en el mercado por alguna empresa.

✓ **Costos fijos o de almacenaje:** Algunas empresas del sector utilizan insumos importados que pueden variar de precio según la TRM, además, los precios de la materia prima directa (uvas y frutas) son influenciados por factores como el clima y su oferta en el mercado, por ende, los precios de los vinos pueden ser altos o llegar a aumentar. Por otra parte, el costo de almacenamiento de los vinos es elevado, debido a los meses que demora el proceso de producción, el cual requiere de como mínimo nueve meses para empezar a generar utilidad operativa a través de su venta.

✓ **Incrementos de capacidad:** Para las empresas del sector vitivinícola o vinícola incrementar su capacidad, representa invertir altas sumas de capital, por ende, al aumentar los costos y los gastos de las organizaciones, se generara inestabilidad en el sector. Por tal razón, el incremento de la capacidad en las empresas del sector tiende a ser bajo.

✓ **Capacidad de diferenciación del producto:** La motivación de compra de los clientes del sector vitivinícola o vinícola vallecaucano está altamente influenciada por el valor del producto y el servicio al cliente, por lo tanto, existe una alta tendencia a la competencia del sector entre los vinos tipo commodity.

✓ **Importancia para las empresas:** La rivalidad en el sector vitivinícola o vinícola del Valle del Cauca tiende a ser alta, debido a que en el sector existen varias empresas con excelente prestigio, además de ser reconocidas y estar posicionadas

a nivel regional, nacional e internacional. Situación que influye en que las empresas del sector quieran ser mejores cada día.

✓ **Rentabilidad del sector:** La rentabilidad del sector vitivinícola o vinícola vallecaucano tiene tendencia a ser muy buena, sin embargo, el ingreso al sector es complejo debido a los altos costos de capital de inversión y de operación.

3.1.2.2 Barreras de salida.

✓ **Especialización de los activos:** Los equipos que se utilizan en el sector mencionado son altamente especializados, lo cual implica altos costos de capital al comprarlo y una posible pérdida al venderlos o liquidarlos.

✓ **Costo de salida:** Liquidar una empresa del sector vitivinícola o vinícola vallecaucano implica costos laborales altos, debido a la cancelación de contratos y la baja producción en que incurren los trabajadores; además del esfuerzo directivo que dicha situación conlleva.

✓ **Interacción estratégica:** La desinversión o la salida de una actividad por parte de las grandes empresas vitivinícolas o vinícolas vallecaucanas puede afectar otros sectores de la región, por lo tanto, una toma de decisión de este tipo puede ocasionar la pérdida de confianza financiera o del personal de las empresas vitivinícolas o vinícolas del Valle del Cauca, reduciendo la proyección y desarrollo del mismo sector.

✓ **Barreras emocionales:** Gran parte de las empresas del sector vitivinícola o vinícola vallecaucano tienen tradición familiar, por tal motivo, las barreras emocionales del sector tienden a ser altas.

✓ **Restricciones sociales o del gobierno:** El sector vitivinícola o vinícola vallecaucano no ha recibido apoyo por parte del gobierno a causa de que no es reconocido como sector nacional, por tal razón, esta variable tiende a ser baja.

POSIBLES ENTRANTES

3.1.2.3 Barreras de entrada.

✓ **Economía de escala:** En el sector vitivinícola vallecaucano existen grandes empresas productoras de vinos, las cuales poseen gran nivel de producción, además se encuentran posicionadas en el departamento y a nivel nacional e internacional, sumado a que la mano de obra profesional o empírica se encuentra fortalecida por los años de experiencia en el sector, por lo tanto, un nuevo competidor tendrá posiblemente que alcanzar un elevado nivel de producción, comercialización y mano de obra, denotando así, una probable economía de escala alta.

✓ **Diferenciación del producto/marca:** A nivel mundial existe el paradigma “que los mejores vinos que se cultivan y producen, son los hechos fuera de los trópicos (Trópico de Cáncer y Trópico de Capricornio), debido a las características que poseen las tierras y por ende, la vid con la que se fabrican”. Este imaginario ocasiona que a nivel vallecaucano exista un eventual bajo nivel de diferenciación de los productos que se elaboran en la región, por parte de las personas que han tenido la oportunidad de conocer bastante sobre vinos internacionales. Sin embargo, en la región también existen clientes que son fieles a las marcas nacionales y prefieren los vinos hechos en el Valle del Cauca.

✓ **Costos de cambio para el cliente:** Ingresar al sector vitivinícola vallecaucano requiere de un elevado capital operativo y de trabajo, por lo tanto, es evidente un posible alto costo de cambio para el cliente, debido a que “los nuevos competidores tendrán que ofrecer una ventaja en precio o rendimientos” (Betancourt, 2014, p.148).

✓ **Acceso a canales de distribución:** Las grandes empresas del sector (Casa Grajales S.A, Domecq, Vincorte S.A, entre otras) tienen posicionados sus productos en el mercado, más no cuentan con la dominación directa o indirecta de los canales de distribución, por consiguiente, la probabilidad de ingreso a los canales de distribución por parte de un nuevo competidor, puede ser amplia.

✓ **Necesidades de capital:** Ingresar al sector vitivinícola vallecaucano requiere de un elevado capital operativo y de trabajo, es decir, la factible necesidad de capital se hace evidente, por lo tanto, la probabilidad es que sea alta.

✓ **Acceso a tecnologías de punta:** Las grandes empresas del sector cuentan con tecnología de punta que no se encuentra fácilmente en el mercado, tienen un alto costo y que reduce sus costos de producción, por tal motivo, el acceso a la tecnología de punta para el sector, posiblemente es alta.

✓ **Acceso a materias primas:** Según consulta realizada a los gerentes de las empresas del sector vitivinícola vallecaucano, gran parte de estas, poseen contratos de largo plazo con los proveedores de uvas de la región. De esta manera, más la expansión del monocultivo de caña de azúcar en el Valle del Cauca, se refleja lo complejo que es tener acceso a la materia prima para la fabricación de vino por parte de un nuevo competidor en el Valle del Río Cauca.

✓ **Protección gubernamental:** Probablemente las barreras de entrada de la protección gubernamental para el sector vitivinícola o vinícola nacional son estables, debido a la falta de políticas proteccionistas para las empresas productoras de vinos nacionales, por causa de los tratados de libre comercio que no protegen el sector, haciéndolo más “competitivo”.

✓ **Efecto de la curva de experiencia:** En el sector vitivinícola vallecaucano existen grandes empresas productoras de vinos, las cuales poseen un alto nivel de producción que genera menores costos, además se encuentran posicionadas en el departamento y su mano de obra profesional o empírica esta fortalecida por los años de experiencia en el sector, por tal razón, un nuevo competidor tendrá posiblemente que alcanzar un elevado nivel de producción, comercialización y mano de obra, denotando así, un probable efecto de la curva de experiencia alto.

✓ **Reacción esperada:** El crecimiento del sector es lento, debido a los altos costos de infraestructura, maquinaria, administrativos, personal, etc; que genera inestabilidad en el sector, debido a que puede ocasionarse un aumento de penetración en el mercado por alguna empresa.

Como se menciona anteriormente, en Colombia existen empresas que sólo producen vino, sólo comercializan (vinos importados o nacionales) y las que producen y comercializan al mismo tiempo. Por ende, las posibles barreras de entrada a nivel de competidores nacionales son altas. No obstante, si alguien cuenta con alto capital, estas tampoco serian barreras de entrada, debido a la poca reacción de las empresas existentes en el sector frente a la entrada de un posible nuevo competidor.

PROVEEDORES

Algunos proveedores del sector son:

Proveedores de uvas

- Vinos Don José fabricados por Onofre: es proveedor de uvas en la región, pues cuentan con sus propios viñedos, ubicados detrás de las bodegas de vino de la empresa, teniendo en cuenta que un 80% de la uva blanca se utiliza para la fabricación del vino blanco y el otro 20% se vende en la región. Un 30% de la uva rosada se utiliza en la elaboración del vino mientras el otro 70% se vende en la región. Cada vid es cultivada con técnicas manuales en las cuatro (4) plazas que posee la organización, con cuidado y protección especial, obteniendo la vid con las características necesarias para los vinos.
- Fruti Ginebra Ltda: Ubicada en el municipio de Ginebra Valle, cuenta con 600 hectáreas cultivadas de Uva Isabella. Actualmente, esta empresa distribuye su portafolio en Colombia y en países como México, Estados Unidos y Canadá.
- Casa Grajales S.A: Ubicada en la Unión Valle es también proveedora de uvas de excelente calidad, cuenta con más de 900 hectáreas de viñedos, lo que las hace ser una de las empresas importantes de la región.

- Frutícola Colombiana S.A: Ubicada en la Unión Valle es una empresa muy grande que no sólo se dedica a la elaboración de pulpas de fruta sino que también ofrece uvas de excelente calidad, por toda Colombia y al exterior, pues es una compañía dedicada a exportar sus productos.

- Frutivalle: Ubicada en la Unión Valle, esta empresa ofrece uvas de excelente calidad y está orientada a satisfacer las necesidades del mercado e ir más allá de las expectativas de sus clientes.

Proveedores de azúcar

- Ingenio Manuelita
- Ingenio Rio Paila
- Ingenio San Carlos
- Ingenio Carmelita

Proveedores de levadura

- FLEISCHMANN COLOMBIA
- LEVAPAN
- Entre otras

Proveedores de químicos

- MOL LABS
- WEST QUIMICA
- AGENQUIMICOS

Proveedores de botellas

- Cristar S.A: Ubicada en Buga Valle; es una fábrica de botellas, que también elaboran un sin número de productos en vidrio y otros materiales.

- Depósito de envases: Ubicado en Cali Valle, el propietario es el señor José Vicente Manrique que comercializa las botellas a nivel regional.

- Distribuidora de envases la 31: Ubicada en Cali Valle, producen envases de vidrio o plástico de alta calidad que tienen varios tamaños para todas las necesidades.

- Fadoplast S.A.S: Ubicada en Cali Valle, es una empresa con varios años de experiencia que producen envases de vidrio o plástico de alta calidad y de variados tamaños para todas las necesidades.

Proveedores de etiquetas

En el Valle del Cauca existen gran cantidad de empresas dedicadas a la elaboración de etiquetas (litografías); algunas de estas son:

- Editorial Claridad Ltda
- Empacarsa Colombia
- Finotex S.A
- Lithoclave S.A
- Grafiartes Ltda.
- Tatinet
- Entre otras

Proveedores de corchos, capsulas y tapones

- Interplast del valle: Ubicada en Cali Valle y dedicada a la elaboración de todo tipo de tapones.
- Padiplast: Ubicada en Cali Valle, también es una compañía dedicada a la elaboración de todo tipo de tapones.

3.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores.

- ✓ **Número de proveedores importantes:** El sector vitivinícola vallecaucano no está fragmentado, debido, a que existen varias grandes organizaciones en el sector que lideran el mercado nacional, por tal razón, los proveedores del sector no ejercen gran influencia en las condiciones de suministro.
- ✓ **Importancia del sector para proveedores:** Las grandes organizaciones vitivinícolas o vinícolas del sector son clientes importantes para las empresas que suministran sus materias primas, sin embargo, las empresas del sector analizado no están concentradas.
- ✓ **Costo de cambio del proveedor:** Para el sector vitivinícola o vinícola la gran mayoría de sus materias primas son altamente diferenciadas, debido a las características específicas que estas poseen para el proceso del vino, no obstante, los materiales para el proceso de empackado (botellas, etiquetas, corchos, tapones) no poseen esta cualidad a excepción de la capsula.
- ✓ **Integración hacia adelante del proveedor:** Los proveedores del sector tienen sus actividades de mercado definidas, por ende, el sector vitivinícola o vinícola no es atractivo para ellos.

COMPRADORES

Como se hizo alusión anteriormente, los productos que fabrica o comercializa el sector licores para la industria del vino está conformado por los siguientes compradores:

- ✓ Re exportadores
- ✓ Supermercados
- ✓ Almacenes de cadena
- ✓ Ventas por internet y catalogo
- ✓ Ferias
- ✓ Comercializadores independientes
- ✓ Exportadores
- ✓ Estanquillos
- ✓ Hoteles
- ✓ Casinos
- ✓ Tiendas
- ✓ Puntos de venta

Estos tipos de clientes se encuentran ubicados en diferentes sectores, los cuales son:

- ✓ Comercial
- ✓ Hotelería y turismo
- ✓ Licores
- ✓ Alimentos
- ✓ Juegos de azar

3.1.2.5 Poder de negociación de los compradores.

- ✓ **Número de clientes importantes:** El sector vinícola o vitivinícola está inmerso en un mercado fragmentado, por ende, las organizaciones deben hacer lo posible por caracterizarse dentro del mercado regional, nacional e internacional.
- ✓ **Integración hacia atrás del cliente:** Para que un cliente o comprador ingrese al sector vitivinícola o vinícola colombiano debe tener gran capacidad adquisitiva, debido, a los altos costos de infraestructura, equipos, producción, mano de obra especializada y específica, entre otros.
- ✓ **Rentabilidad del cliente:** El vino es considerado a nivel nacional como un bien de lujo, por ende, las personas que lo consumen no se fijan casi en el costo, sino en la calidad del producto.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Algunos habitantes del Valle del Cauca fabrican chicha en sus casas para: celebraciones, festividades y su consumo cotidiano. Esta bebida la fabrican

mediante el proceso de la fermentación del maíz, frutas como la piña o la caña de azúcar y la panela.

De tal forma, este tipo de licor es tenido en cuenta como un sustituto de primer orden para el sector vitivinícola, debido a la forma como lo elaboran. Por otra parte, el sector vitivinícola o vinícola no está establecido como tal, sino que está incluido dentro del sector de las bebidas alcohólicas, establecido por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. Por ende, se pueden considerar también como productos sustitutos:

- *Aguardiente del Valle*: “Con la caña que se cosecha en la tierra vallecaucana, producen el alcohol más puro de Colombia, materia prima con la que luego dan origen al Aguardiente Blanco”³¹.
- *Aguardiente Antioqueño*: licor típico y autóctono del territorio colombiano, es elaborado con alcohol extra puro destilado de la caña de azúcar. Mezclado y unido a esencias naturales de anís logra su cálido e incomparable sabor.
- *Ron Medellín*: Es uno de los pocos rones añejos naturalmente por un mínimo de tres años. Su pureza y calidad se manifiestan en su delicioso bouquet. Su olor, sabor y color característicos, lo hacen una de las bebidas destiladas de mayor apetencia en Colombia.
- *Ron viejo de Caldas*: Sabor superior incorporado en un ron elaborado con las aguas más puras ubicadas en las montañas cercanas y añejado 3 años en barriles de roble colombiano a 6.500 metros sobre el nivel del mar.
- *Cerveza poker*: Poker nació en 1929 en Manizales y en poco tiempo llegó a todo el Eje Cafetero y Valle, convirtiéndose en la cerveza líder en todo el occidente colombiano.
- *Cerveza Águila light*: En junio de 2002 nace la primera cerveza light en nuestro país como extensión de la marca águila hereda alegría, colorido, colombianidad y pasión que nos caracteriza, águila light se convierte en una nueva opción.
- *Cerveza club Colombia*: En 1949 nació club Colombia, es una de las cervezas más fina y con los estándares más altos de calidad del país, elaborada con 100% malta, lúpulo aromático, levadura y agua cristalina desde el primer momento de su existencia ha sido la marca Premium local en Colombia.

³¹ ARAUCARIA. Aguardiente Blanco del Valle tradicional 350ml. [En línea].2013. [Citado 06-junio-2014] Disponible en internet: http://www.araucariaimport.com/?post_type=products&p=164

Reconocimientos internacionales: Gran Oro Hojas de Palma en el Monde Selection de Bélgica en el 2008, segunda medalla de oro monde selección a la calidad de Bélgica en el 2010.

- Cerveza redd's: Bavaria, filial de la empresa Surafricana Sabmiller, presentó a periodistas su nuevo producto Redd's, una cerveza para mujeres. La bebida que ha sido muy exitosa en países como Suráfrica, Polonia y Rusia, fue adecuada para el mercado colombiano. Redd's entra a hacer parte de una línea de marcas Premium de Bavaria, dentro de las que ya se cuentan, Club Colombia y Peroni.
- Piña colada: Otra historia cuenta que el inventor fue un español llamado Ramón Portas Mingot el cuál residía en Argentina y fue llevado a Puerto Rico en 1960 de la mano de otro español, Pepe Barrachina, para trabajar en su restaurante como barman ya que era muy reconocido en Buenos Aires gracias a sus libros de recetas. Durante su estancia como barman del restaurante Barrachina, en 1963, Ramón Portas Mingot creó este cóctel en una mezcla de zumo de piña, crema de coco, leche condensada y hielo. De esta manera nació una bebida deliciosa, la que más tarde sería conocida como la Piña colada.
- Crema de whisky BAILEYS: Baileys es un licor basado en crema de leche y whisky irlandés, el cual es fabricado por R. A. Bailey & Co. de Dublín, Irlanda. Este licor fue el primero en introducirse en el mercado como un licor de crema irlandesa, en el año 1974. Su graduación alcohólica es de 17%. Baileys no solamente trae whisky y crema, sino que además incluye en su preparación a los ingredientes deliciosos del chocolate, el caramelo, la vainilla y el azúcar.
- Vino de Manzana Momentos: Este producto gasificado, está elaborado con zumos de manzana criolla, que le imprime a la fermentada característica muy particular que lo diferencian de los vinos extranjeros. Contenido alcohólico del 14% y sabor semiseco.
- Y en general todas aquellas bebidas que contengan algún grado de licor.

3.1.2.6 Productos sustitutos.

- ✓ **Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo:** Debido al posicionamiento que tienen bebidas alcohólicas como: la chicha que la pueden elaborar en cualquier hogar, el ron, aguardiente, brandy, whisky, cervezas, entre otras; se ha condicionado el desarrollo del sector vitivinícola o vinícola, sin embargo, el grupo éxito desde hace unos años ha estado gestionando la culturización de la población colombiana en temas de vinos.
- ✓ **Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo:** A nivel nacional la mayoría de las industrias licoreras (Licorera del Valle, Antioqueño, entre otras) son propiedad del estado, por ende, se legisla en pro de su desarrollo y

posicionamiento en el mercado. Por otra parte, a las comercializadoras de vinos importados, el Estado les brinda el beneficio de los aranceles, mientras que a los productores nacionales cada vez más, les crean nuevas exigencias, con el fin de mejorar la competitividad a nivel nacional e internacional, situación que implica la inversión de grandes capitales.

Tabla 3: Análisis estructural del sector vitivinícola Valle del Cauca

Sector: Vinicola o vitivinicola-Valle del Cauca	Marco específico del negocio	Fecha 28.03.15
	Perfil competitivo del sector	

		Repulsión		N	Atracción		
1. Competidores actuales		Alta	Media		Media	Alta	
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande			X			Pequeño
Diversidad de competidores	Grande	X					Pequeño
Crecimiento del sector	Lento		X				Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos	X					Bajos
Incrementos de capacidad	Grande					X	Continuo
Capacidad de diferenciación del producto	Baja	X					Alta
Importancia para las empresas	Alta	X					Baja
Rentabilidad del sector	Baja					X	Alta
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta	X					Baja
Costo de salida	Alto	X					Bajo
Interacción estratégica	Alta	X					Baja
Barreras emocionales	Altas	X					Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas					X	Bajas
2. Posibles entrantes							
2.1 Barreras de entrada							
Economía de escala	Bajas					X	Altas
Diferenciación del producto	Baja			X			Alta
Costos de cambio para el cliente	Bajos					X	Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio	X					Limitado
Necesidades de capital	Bajas	X					Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio	X					Limitado
Acceso a materias primas	Amplio	X					Limitado
Protección gubernamental	Baja			X			Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo					X	Alto
Reacción esperada	Baja			X			Alta
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo		X				Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeño			X			Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto			X			Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta					X	Baja
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Bajo				X		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta				X		Baja
Rentabilidad del cliente	Baja			X			Alta
5. Productos sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo	Grande	X					Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta		X				Baja
Perfil numérico (suma)		13	3	7	2	7	

Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en los datos recolectados y la matriz guía del perfil competitivo del sector expuesta por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “Análisis sectorial y competitividad”.

Análisis estructural del sector vitivinícola vallecaucano, Colombia

Según los resultados obtenidos se hace evidente que el ingreso al sector vitivinícola o vinícola vallecaucano es complejo, debido a la alta repulsión de las cinco fuerzas competitivas del sector, representada con un 40,63% del total de las variables estudiadas, donde:

LOS COMPETIDORES ACTUALES DEL SECTOR conforman el 61,54% del porcentaje de la alta repulsión (40,63%), debido a variables inmersas en la rivalidad entre competidores como *diversidad de competidores, costos fijos o de almacenaje, capacidad de diferenciación del producto e importancia para las empresas*; donde los competidores del sector se diferencian por la forma de administración que planean e implementan en las empresas, como causa y efecto del perfil que posee cada líder, encargado de:

- ☞ Tomar las decisiones respecto a los costos fijos o de almacenaje, teniendo en cuenta que la utilidad operativa la pueden recaudar después de un proceso productivo de nueve meses.
- ☞ Las estrategias de mercadeo para posicionar la marca y su reconocimiento.
- ☞ Diferenciar los productos y motivar a los clientes a consumir más vino.

Las variables que están incluidas en las barreras de salida como *especialización de los activos, costo de salida, interacción estratégica y barreras emocionales*, contribuyen a la mitad del 61,54%, ya que los equipos que se utilizan en el sector mencionado son altamente especializados, lo cual implica altos costos de capital al comprarlos y una posible pérdida al venderlos o liquidarlos, además, las barreras emocionales del sector tienden a ser altas, porque la mayoría de las empresas familiares inmersas en este, transmiten la tradición familiar de generación en generación.

En LOS POSIBLES ENTRANTES DEL SECTOR se incluyen las variables de las barreras de entrada: *acceso a canales de distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías de punta y acceso a materias primas*; que componen el 30,77% del porcentaje de la alta repulsión (40,63%); ya que no es atractivo para un inversionista la amplia probabilidad de ingreso a los canales de distribución por parte de un nuevo competidor, cuando la inversión para ingresar al sector es tan alta (capital operativo y de trabajo).

Ahora bien, el 7,69% que representa a los PRODUCTOS SUSTITUTIVOS con la variable disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo, que completa el 100% del porcentaje que establece la alta repulsión (40,63%) de las cinco fuerzas competitivas, deja en evidencia que la legislación nacional al no brindar apoyo a los productores del sector vitivinícola vallecaucano (Colombia), los compradores del mismo, se encuentran condicionados al consumo de licores como el aguardiente, el ron, entre otros, que ya se encuentran posicionados y reconocidos

en el mercado. Por lo tanto, para los empresarios viñateros y vinateros, es menester culturalizar a la población colombiana en el mundo de los vinos.

Las fuerzas competitivas del sector denominadas: PODER DE LOS PROVEEDORES y PODER DE LOS COMPRADORES no contribuyen (según el estudio realizado a las variables inmersas en estas) al porcentaje de alta repulsión de las cinco fuerzas competitivas del sector.

4. SECTOR VITIVINÍCOLA DE CHILE

REGIÓN DEL MAULE

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa en cuanto al entorno se refiere, es decir en el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que se atiende, pues existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por esto, es necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en la Región vinícola del Valle del Maule, llamada “Cuna del vino chileno”, a través del uso del Diamante Competitivo pues es importante estar al tanto de los movimientos de la competencia al igual que las preferencias y expectativas de los consumidores y la capacidad de los proveedores para suplir todas las necesidades. (Betancourt, 2012).

4.1.1 Diamante competitivo

Para analizar cada uno de los elementos del diamante competitivo, es necesario identificar la dinámica que resulta de la interacción de los atributos del sector vinícola al que pertenece la Región del Maule de Chile, al igual que la influencia del Gobierno y del Azar.

4.1.1.1 Los factores productivos.

Los factores productivos naturales o básicos del sector de la Región Maule se encuentran identificados:

En cuanto a los recursos naturales la Región del Maule es la séptima Región, en ella se encuentran las cuatro unidades de relieve características de la mayor parte del país: Cordillera de los Andes, Depresión Intermedia; Cordillera de la Costa y Planicies Litorales. Caracterizándose por el volcanismo, y por un relieve plano solo interrumpido por los numerosos ríos que lo atraviesan en sentido Este-Oeste. (Tello, 2004).

El clima de la Región varía según la distancia al mar y la relación con la altitud: de tipo mediterráneo, con temperaturas suaves (13-15° C de promedio anual) y precipitaciones escasas e irregulares, es el clima característico de la costa, que adquiere matices continentales en la depresión intermedia o valle longitudinal.

La VII Región conforma una zona vinícola muy importante en el país. Las viñas de esta zona han configurado la llamada Ruta del Vino, entre San Javier y Villa Alegre. El sistema hídrico de la Región está conformado por el río Mataquito al Norte y el río Maule en el Centro, el cual es uno de los más importantes del país y nace en la cordillera de los Andes. Tiene como tributo en su curso superior a los ríos: Puelche, Los Cipreses, Claro y Melado. Las aguas del Maule son utilizadas para el riego de los terrenos agrícolas. (Tello, 2004)

El recurso humano de la Región está dedicado en gran proporción a la actividad económica de la agricultura donde se destaca la producción de manzana, cerezos, perales kiwis, y una notoria producción vitivinícola que concentra más de la tercera parte de las vides del país; seguida por la actividad minera y pesquera, que a su vez genera una notable actividad agroindustrial. (Labarca, 1999).

Se puede contar con disponibilidad y calidad de la mano de obra y costos de esta de acuerdo a la Ley que no afecta el desarrollo del negocio.

✓ Factores avanzados

El componente de telecomunicaciones, la Región del Maule cuenta con una penetración de líneas telefónicas totales en servicio de 10,04 por cada 100 habitantes, muy por debajo sobre el total nacional, de 20,74 por cada 100 habitantes. Así, con un nivel muy inferior al promedio del país, esta región es la que presenta la más baja penetración de líneas telefónicas a nivel nacional.

En conexiones de Internet, la penetración en la Región es de 3,65 conexiones por cada 100 habitantes, en diciembre de 2007, frente a un total nacional de 8,13 conexiones por cada 100 habitantes. Con esa cifra, la región es la segunda con más bajo nivel de penetración en esta materia, en todo el país (cifras de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2013). (Banco Inteamericano de Desarrollo, 2006).

La Región del Maule cuenta con una infraestructura apropiada para el desarrollo de sus actividades económicas; existe una carretera principal que conecta la Región del Maule con las demás regiones del país es la ruta 5 Sur, que pasa por las provincias de Curicó, Talca y Linares, en sus tramos Autopista del Maipo y Autopista Talca-Chillán, otras rutas importantes que pasan por esta zona son la Ruta CH-126, llamada Ruta de los Conquistadores, que nace cerca de San Javier y pasa por Cauquenes y termina en Quirihue; la Ruta CH-115, ruta internacional que lleva al Paso Pehuenche; la Ruta CH-128 (Cauquenes-Parral), entre otras. La Región tiene dos pasos fronterizos: el Paso Vergara, en la provincia de Curicó, y el Paso Pehuenche, en la provincia de Talca. (Banco Inteamericano de Desarrollo, 2006).

En cuanto a la red de ferrocarriles en el Maule depende de la empresa EFE (Empresas de Ferrocarriles del Estado), esta empresa estatal es la encargada del transporte de carga y pasajeros. Se cuenta con estaciones de trenes en Curicó, Molina, Talca, San Javier, Linares y Parral. Además del Ramal Talca-Constitución. (Banco Inteamericano de Desarrollo, 2006).

Se puede concluir que en cuanto a infraestructura, la región cuenta con la capacidad de transporte terrestre y vías ferroviarias, capacidad y calidad de empresas transportadoras, seguridad vial, costos de transporte asequibles y acceso a aeropuertos.

En el factor Innovación, Ciencia y Tecnología, en particular, la región se ubica en el décimo tercer lugar en el ranking, a pesar de la alta capacidad académica con que cuenta la región. Según los análisis asociados al desarrollo de este índice, este potencial no se ve acompañado por una masa crítica de estudiantes en carreras científico-técnicas, ni por una captación de volúmenes significativos de recursos de investigación e innovación científico-técnica, con la excepción del sector agropecuario, donde algunas universidades y empresarios desarrollan ciertas acciones de innovación productiva. (Programa Regional de CONICYT, 2010).

El Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SRCTI) de la Región del Maule está compuesto por actores tanto de los sectores público, privado y unidades de investigación, los cuales conforman una red de generación, transferencia y aplicación del conocimiento generado las cuales están representadas en las siguientes instituciones. (Programa Regional de CONICYT, 2010).

- Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)
- Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)
- Pro Chile
- Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)
- Servicio Agrícola Ganadero (SAG)
- Corporación Nacional Forestal (CONAF)
- Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA)

✓ Factores generalizados

Se encuentran dos grandes universidades: Universidad de Talca (estatal) y la Universidad Católica del Maule, ambas pertenecientes al Consejo de Rectores. Según el ranking anual que efectúa cada año la Revista Qué Pasa, la Universidad de Talca se encuentra entre las 15 mejores del país. Además, dentro de la región existen tanto sedes de otras universidades, como la Universidad del Mar, Autónoma, la de Los Lagos, Arturo Prat, Tecnológica de Chile, Universidad Bolivariana y Santo Tomás, como múltiples institutos y centros de formación técnica. (Programa Regional de CONICYT, 2010).

✓ Y los factores especializados están relacionados con: Instituciones de apoyo al desarrollo tecnológico y académico como:

- El Instituto de Biología Vegetal y Biotecnología (IBVB)
- Instituto de Matemática y Física.
- Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional – I
- Instituto de Química de Recursos Naturales (IQRN)
- Instituto de Estudios Humanísticos Abate de Molina
- Centro Regional de Tecnología e Industria de la Madera (CERTIM)
- Centro Tecnológico de la Vid y el Vino (CTVV)

- Centro Tecnológico del Alamo
- Centro de Investigación y Transferencia en Riego y Agroclimatología (CITRA)
- Centro de Pomáceas
- Centro Tecnológico de Suelos y Cultivos
- Centro Tecnológico de Geomática (CENGEO)
- Centros u Organismos de Investigación en Temas Específicos
- Como también: servicios financieros, notariales, de asesorías profesionales de capacitación servicios médicos y hospitalarios.

4.1.1.2 Encadenamientos productivos y clúster.

Los sectores competitivos de una región o nación guardan conexión con otros, generando nuevos sectores competitivos, al mismo tiempo que los sectores conexos a nivel productivo (producción de vino) comparten actividades en el desarrollo y uso de nuevos procesos y tecnologías. (Betancourt, 2012).

Corporación de Fomento de la Producción (CORFO): Entidad de fomento productivo, entrega financiamiento a los sectores a través de sus diferentes instrumentos (Innovación, Calidad, Inversiones, Medioambientales, Microcrédito etc.). Dispone del Programa Territorial Integrado, dirigido en la región del Maule a la industria vitivinícola y frutícola, el cual busca articular y coordinar los esfuerzos públicos y privados vinculados a cada rubro con el objetivo de aumentar la productividad y competitividad. (CORFO, 2015).

El Servicio Agrícola y Ganadero, conocido también por su sigla (SAG., 2015), es un órgano oficial del Estado de Chile que tiene a su cargo el comercio de la ganadería y la silvicultura de ese país, tiene una labor de fiscalizador, protegiendo, manteniendo y mejorando la condición de estado de los recursos productivos.

El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) es un servicio público chileno, dependiente del Ministerio de Agricultura, promueve condiciones, genera capacidades y apoya con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la agricultura con estructura familiar. (INDAP, 2005).

El Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) de Chile es el organismo estatal de investigación y desarrollo agropecuario. Es la principal institución de investigación agropecuaria de Chile, con más de 50 años de experiencia. (INIA, 2015).

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) es el ente público chileno responsable de supervigilar, dictar las normas y acreditar el sistema nacional de capacitación laboral, así como de la administración del Fondo Nacional de Capacitación (Foncap). (SENCE, 2015).

La Corporación Nacional Forestal (CONAF) es una institución autónoma del Estado chileno, creada originalmente como corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Agricultura de Chile, encargado de administrar la política forestal chilena y fomentar el desarrollo del sector. (CONAF, 2015).

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA), es la agencia del Ministerio de Agricultura, cuya misión es promover una cultura de la innovación y los procesos de innovación en el sector agrario, agroalimentario y forestal. (FIA, 2015).

De esta forma se busca apoyar el fortalecimiento de la competitividad a través de la innovación promoviendo iniciativas en el sector de pequeña y mediana escala, las cuales contribuyan al desarrollo de territorios socialmente inclusivos, ambientalmente sustentables y a la base económica de Chile y sus regiones.

4.1.1.3 Las condiciones de la demanda.

Para consolidar el carácter competitivo del sector vinícola de la Región Maule, se crea una demanda interna (en casa, casa de amigos, en paseo, en bares, en restaurantes, el trabajo, en discotecas, en licoreras o estancos) exigente en cuanto puede responder a las necesidades de la población que exige un producto de calidad a bajo costo y de gran aceptación.

La producción del vino en la Región del Maule está orientada al consumo doméstico y al mercado de exportación. El mercado doméstico se caracteriza por ser una estructura de mercado de competencia monopolística, en donde cada variedad de vino es altamente sustituible por la competitividad de las viñas rivales, es decir, una alta elasticidad precio-propio de la demanda por cada variedad de vino.

Los principales mercados de destino de las exportaciones regionales fueron EE.UU, Inglaterra, China, Taiwán, Holanda, Brasil, Japón, Alemania, México y Colombia. Por otra parte, los principales productos exportados fueron celulosa, vino con denominación de origen, manzanas frescas, los demás vinos y kiwis frescos.

4.1.1.4 El gobierno.

El gobierno chileno a través de las instituciones creadas para apoyar de manera directa y oportuna a los cinco ejes del fomento productivo de la Región del Maule (los cuales son: la hortofruticultura, la vitivinicultura, el sector forestal, la industria secundaria de la madera y la minería) ha logrado desarrollar programas orientados a fortalecer la Calidad y Productividad, en donde han participado pequeñas y medianas empresas productoras de bienes y servicios que individualmente demuestran ventas netas anuales entre 2.400 UF y 100.000 UF.

En cuanto al fomento y la innovación, han contratado expertos de consultoría a nivel internacional en tecnologías y procesos productivos altamente especializados, con el propósito de satisfacer requerimientos tecnológicos específicos de beneficio directo y aplicación inmediata.

Para el fomento del emprendimiento se da apoyo en dos líneas de financiamiento:

Línea 1: Estudios de pre-inversión para proyectos de capital semilla, donde Innova Chile aporta hasta 80% del monto requerido, con un tope de 6 millones. Línea 2: Apoyo a la puesta en marcha de proyectos de capital semillas. Innova Chile aporta hasta el 90% del monto, con un tope de 40 millones de pesos. (Banco Inteamericano de Desarrollo, 2006).

Para el fomento del aprendizaje y capacitación, se han otorgado becas de formación e iniciativas de realización de actividades de formación, estas son efectuadas por el sistema de ventanilla abierta en las Oficinas de FIA en Santiago, por otra parte, se incentiva y cofinancia directamente actividades de capacitación a las Micro y Pequeñas Empresas que sean contribuyentes de primera categoría y cuyas ventas anuales no excedan las 13.000 UTM, este incentivo financia el 80% de las actividades de capacitación, y el 20% restante es de cargo del empresario.

El marco regulatorio fundamental y específico de las actividades vitivinícolas, está constituido por cuatro normas principales:

- * La Ley 18.455, que fija normas “sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres”. Como su nombre lo indica, constituye el estatuto básico de producción, potabilidad y elaboración del vino, entre otras bebidas alcohólicas.
- * El Decreto Supremo de Agricultura N° 78, que reglamenta la Ley 18.455, detallando y regulando sus disposiciones.
- * El Decreto Supremo de Agricultura N° 464, que establece todas las normas sobre zonificación vitícola del país y denominaciones de origen. Constituye un estatuto específico de comercialización, de enorme trascendencia.
- * La Ley 19.925 sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas, que, como su nombre lo indica, regula todo lo relacionado con patentes, locales, expendio y materias similares.
- * Además de las siguientes leyes y decretos que regulan las instituciones que apoyan el sector la Ley 20241: Establece un incentivo tributario a la inversión privada en investigación y desarrollo.

- * Decreto con fuerza de Ley 211. Decreto con fuerza de ley, que fija normas por las que se rige CORFO.
- * Decreto 360. Decreto supremo que aprueba el reglamento general de CORFO.
- * Ley 6640. Ley que creo la corporación de reconstrucción y auxilio y la CORFO.
- * Ley 18755. Establece normas sobre el Servicio Agrícola y Ganadero, deroga la ley 16640 y otras disposiciones.
- * Decreto Ley 3557/1980. Establece disposiciones sobre protección agrícola.
- * El Instituto de Desarrollo Agropecuario es una institución dependiente del Ministerio de Agricultura cuya creación y mandato están establecidos por la Ley Orgánica 18.910, modificada por la Ley 19.213 en mayo de 1993. En el marco de este cuerpo legal, el Instituto se define como un servicio descentralizado.
- * Ley 20.440. Flexibiliza requisitos de acceso para obtener beneficios del Seguro de Cesantía de la Ley N°19.728, producto de la catástrofe del 27 de febrero de 2010.
- * Resolución 10.616. Establece valor máximo por beneficiario imputable a la franquicia tributaria por los módulos de formación en competencias laborales acreditables para la formación de técnicos de nivel superior, conducentes a títulos técnicos que sean impartidos por los CEN.
- * Ley 20.267. Crea el sistema nacional de certificación de competencias laborales y perfecciona el estatuto de capacitación y empleo.
- * Ley N° 20.417. Que reformó la Ley N° 19.300 de Bases Generales del Medio Ambiente, el Ministerio tiene a su cargo el desarrollo y aplicación de variados instrumentos de gestión ambiental en materia normativa, protección de los recursos naturales, educación ambiental y control de la contaminación, entre otras materias. (Programa Regional de CONICYT, 2010).

4.1.1.5 El azar

Las nimiedades relativas a los aspectos de mercado en donde se toman decisiones estratégicas que propician cambios en la posición competitiva como desconocimiento de (precios, estándares de calidad, oferta y demanda de productos y servicios, entre otros) de pequeños y medianos productores rurales y MIPYMES, debido a la discontinuidad en la información sectorial porque las empresas son reacias a compartirla.

Alta dependencia de la tecnología foránea y lejanía respecto a los principales mercados, altos costos secos: entre 54 y 75% para cepas blancas y entre 58 y 71 para cepas tintas (Lobos y Viviani), la industria nacional posee el estigma de productor de vinos “Good Value for Money”.

Alta variabilidad de los precios de la uva, principal insumo de la industria, que afecta directamente los costos de producción de las empresas. (Banco Inteamericano de Desarrollo, 2006).

4.1.1.6 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.

Este factor es estudiado desde el contexto en el que se crea, organiza y gestiona el sector; como la naturaleza de la rivalidad interior expresada en estrategias, prácticas relacionadas con: la calidad, la productividad, la innovación, el fomento, el emprendimiento, la financiación, el aprendizaje, la capacitación y el proceso exportador.

Para el año 2006 las empresas productoras de vino en la Región del Maule presentaron dificultades para desarrollar trabajo asociativo y la creación de sinergias para el desarrollo bajo un enfoque de clúster. Era una industria individualista, en donde habían barreras que permitían reconocer que lo que producían en una empresa podía ser bien pago, que los competidores eran sobresalientes y lograban posicionamiento en su marca o de la viña, teniendo que esperar con esfuerzo y sacrificio ser reconocido. La industria del vino posee grandes fortalezas y dispone de oportunidades ilimitadas, con fronteras abiertas por los TLC y muchos nichos de mercado disponibles. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006).

“Desde el año 2007 hasta hoy (2015) han desarrollado e implementado nuevas tecnologías para el sector vitivinícola, como los diversos sistemas programados de riego, entre otros; junto con esta renovación, adoptaron nuevas técnicas de producción y una nueva visión para los enólogos formados en este país en cuanto a tecnología y desarrollo para el sector vitivinícola. Desde entonces, el vino chileno ha tenido un crecimiento importante en las exportaciones hacia el mercado europeo”³².

Diamante competitivo chileno. (Ver figura 5)

4.1.2 Cinco fuerzas competitivas de Porter y estrategia competitiva

³² ROJAS, Patricia. La vitivinicultura y su proceso de expansión en ladera en el Valle del Lotué, séptima región del Maule. Universidad de Chile. [En línea]. 2005. [Citado 03- abril-2015] Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/rojas_p/sources/rojas_p.pdf

Para realizar el análisis del sector se recurre al uso del modelo propuesto por Michel Porter (1985) sobre estrategia competitiva, para lo cual se retoman las fuerzas identificadas por este autor. (Hitt, 1999).

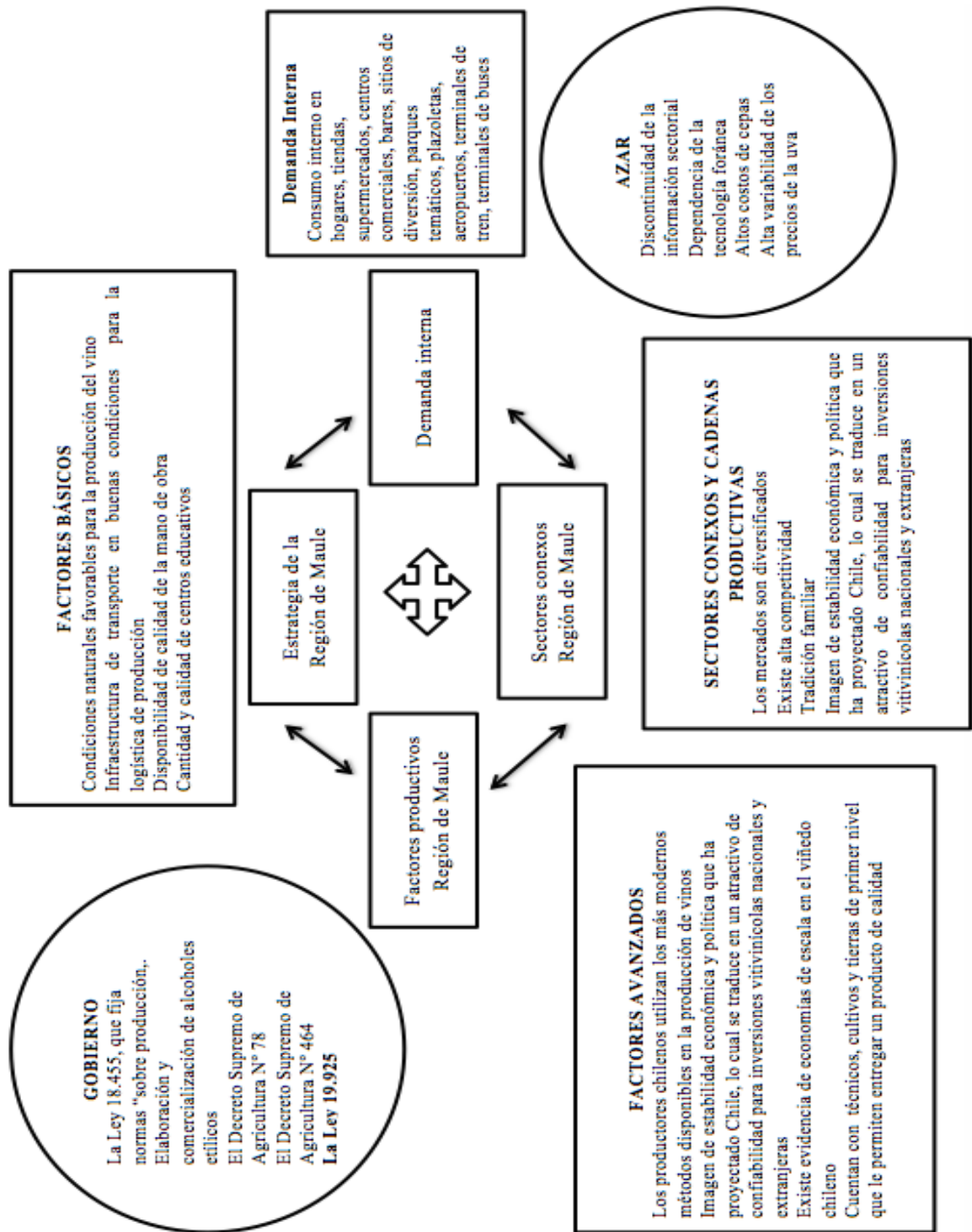
4.1.2.1 Amenaza de los nuevos competidores.

El mercado interno o doméstico como es denominado en la región del Maule es un mercado de competencia monopolística, que hace altas inversiones en bodegas y tecnología, canales de comercialización y estrategias de promoción, existiendo una gran cantidad de productores actuando en el mercado sin que exista un control dominante por parte de ninguno de estos en particular, generando con esto, una alta elasticidad en el precio propio de cada variedad de vino.

Respecto a la amenaza de nuevos competidores entrantes, se puede considerar que es una amenaza alta como consecuencia del crecimiento acelerado de productoras de vino, según informe de instituciones que apoyan el desarrollo de la región se identificó que en el año 2000 existían sólo 15 empresas dedicadas a la actividad productora de vino y al año 2005 se registran 218 empresa productoras de vino embotellado, 120 empresas productoras de vino a granel, 8 empresas productoras de vino espumante y 53 empresas productoras de uva; además, 67 empresas son exportadoras de vino. (SAG., 2015).

Lo anterior es el resultado de la unión bajo una misma jerarquía de las empresas, compartiendo el mismo propietario, desarrollando tareas diferentes (que se han combinado para satisfacer una necesidad común), generando economías de escala en cada organización y sinergias dentro de las empresas, con el fin de obtener mayores utilidades y generar mayor valor agregado, partiendo del sector primario, hasta el consumidor final.

Figura 5: Ambiente Competitivo Región del Maule (Chile).



Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en la figura del proceso de análisis de sectores competitivos expuesta por el maestro Benjamín Betancourt en su libro "Análisis sectorial y competitividad". p.134-135.

4.1.2.2 Poder de negociación de los compradores.

Los compradores de vino hacen uso del correcto canal de comercialización que opera para la promoción del vino en el mercado interno, el cual está conformado por el productor, distribuidor, el detallista y finalmente el consumidor.

Los clientes pueden acceder al producto en supermercados y tiendas específicas para la venta de vinos, además los compradores comerciales pueden adquirir vinos de consumo masivo a bajos costos. Esta situación, denota un alto porcentaje en las ventas del mercado interno.

4.1.2.3 El poder de negociación de los proveedores.

Los vendedores de vino tienen un alto poder de negociación, ya que un alto porcentaje de la venta de vinos (71%) es monopolizado por cuatro viñas (Concha y Toro, Santa Rita, San Pedro, Santa Carolina). Por otra parte, el resto de las empresas de la industria vitivinícola chilena (en especial la Región del Maule) posee un alto grado de fragmentación en la comercialización de sus vinos. Se puede deducir que el principal insumo de la industria es la uva, existiendo 53 empresas productoras en donde la mayoría de las viñas están integradas hacia atrás, en donde las empresas crean subsidiarias que producen algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos.

El control de estas subsidiarias se justifica para crear un suministro estable de materiales y asegurar una calidad constante en el producto final, aunque su propia producción de uva es insuficiente, existe alto poder de los proveedores de botellas, lo que se traduce en alto costo de este insumo (90% Cristales de Chile y 10% Cristales Toro y Curicó).

Interactúan varias representaciones de proveedores de corchos donde algunas viñas importan directamente desde Portugal.

Existe alta competencia en el mercado de las cubas de acero.

Los viveros de plantas están localizados en la VII Región.

En general, no existe diferenciación de los productos de los proveedores.

Conclusión: Sólo el poder de negociación de los productores de botellas es alto; en los otros es bajo (por la competencia entre ellos).

4.1.2.4 La amenaza de productos sustitutos.

Los sustitutos del vino en la Región del Maule son: la cerveza, el aguardiente y el pisco de Perú. Relativamente son pocas las amenazas de los sustitutos, sin embargo, existen algunas barreras de entrada en el sector y la independencia

estratégica en la toma de decisiones de cada empresa influye en que los productos sustitutos puedan ingresar a competir con la industria del vino.

Cerveza Capital es una marca de cervezas artesanales de Chile nacida en 2005 en Santiago de Chile, esta cerveza se enmarca dentro de un periodo de gran propagación de marcas de cerveza alternativas a las cervezas más masivas, como Cristal o Escudo. Dado que la mayoría de estas marcas surgieron los sectores del sur de Chile con tradición cervecera por la presencia de inmigrantes alemanes, la Cervecería Capital nació como un intento de crear una cerveza artesanal de Santiago, la capital de Chile, de lo que surgen tanto el nombre del producto como el lema "¡A tomarse la Capital!". (WIKIPEDIA, 2015)

Existe una variada gama de cervezas entre las cuales se destacan:

✓ **Pale ale:** Es una cerveza rubia tradicional, elegida la mejor Pale ale por la Guía de la Cerveza en Chile 2009.

✓ **Amber ale:** Cerveza roja, elegida la mejor en su tipo por la Guía de la Cerveza en Chile 2008, 2009 y 2010.

✓ **Negra ale:** Cerveza oscura, incorpora 7 maltas en su receta, elegida la mejor en su tipo por la Guía de la Cerveza en Chile 2012, y medalla de bronce en la Copa de las Cervezas de América.

✓ **India pale ale:** Una de las pocas IPA producidas en Chile, con mucha presencia de lúpulo. Elegida la mejor en su tipo por la Guía de la Cerveza en Chile 2012.

✓ **Anibal imperial stout:** Cerveza oscura, incorpora en su receta muchas maltas lo que le da un amargor intenso y alta graduación alcohólica.

Ahora bien, "la rivalidad entre chilenos y peruanos no se da sólo en el control de los minerales o en las guerras pasadas. Su tema más conflictivo es quién inventó un alcohol llamado pisco, un tipo de aguardiente hecho a base de uvas. Si a un chileno le dices que el pisco es peruano se enfada. Si a un peruano le dices que el pisco es chileno, se enfada aún más"³³.

Pero, ¿de dónde es originario el pisco? Luis Mantilla, el dueño de la Piquería Don Luis de Lima y creador del primer Festival de Pisco Chilcano de Perú, ha tratado de revelar al mundo el secreto de los orígenes de este licor, cada vez más apreciado en el continente americano. En su opinión el pisco es peruano y los chilenos

³³ BARRENO, Jorge. El pisco, ¿un aguardiente chileno o peruano? [En línea]. 2012. [Citado 22- mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.elmundo.es/america/2012/03/19/noticias/1332180529.html>

copiaron la manera de hacerlo, aunque fueron más hábiles a la hora de comercializarlo. "Obviamente el pisco es peruano.

El pisco tiene mucha historia, es una bebida tradicional. En 1.613 se encontró un documento que pertenece a la pluma de un señor al que llamaban Juan Pedro el Griego. El Griego hace un testamento y el señor habla ahí del aguardiente de uva. Si ese documento es de 1.613 seguramente se producía ya en el siglo anterior...", comenta Luis Mantilla.

Este promotor del aguardiente sudamericano va más allá y reconoce que los españoles necesitaban vino en sus nuevas colonias. En cuanto llegaron a Perú, a principios del siglo XVI, plantaron vides en la zona de Pisco. Trataron de cosechar vino, pero les salió un aguardiente bastante fuerte al que pusieron el nombre del lugar donde se hallaban los cultivos de 'sangre divina'.

Según Luis Mantilla, los chilenos decidieron producir el aguardiente peruano en la zona de Elqui, que rebautizaron con el nombre de Pisco-Elqui. Sin embargo, el productor peruano reconoce que "si no hubiese sido por los chilenos, que son buenos en el marketing, el pisco de los dos países no tomaría la importancia que está tomando y seguiríamos como antes. Ellos empezaron a producir pisco en grandes cantidades y a exportarlo inmediatamente. Por eso, en muchos países se conoce el pisco como si fuera de Chile original".

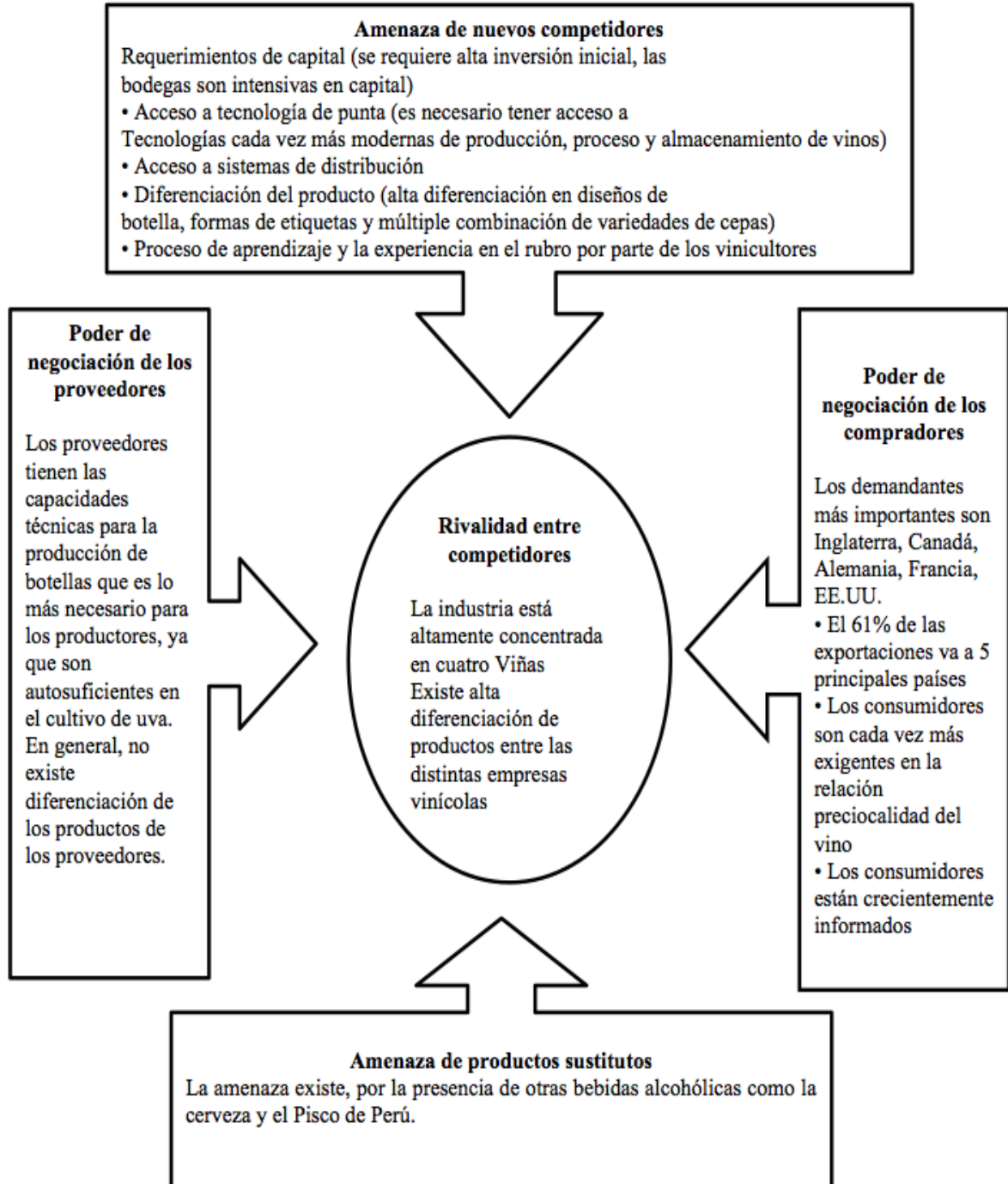
Según las crónicas chilenas, difundidas por el científico francés Claudio Gay, las primeras vides se introdujeron en el país entre 1.541 y 1.554, en la zona de La Serena. Las características del suelo, la temperatura y el agua del río Elqui facilitaron el desarrollo de la industria de la vid. El clima seco y cálido, la camanchaca (niebla del Pacífico) y la altitud hicieron germinar uvas con mucho azúcar, ideales para elaborar aguardientes. Sin embargo, ningún documento escrito prueba tal afirmación.

Para el escritor y folclorista más importante de Chile, Oreste Plath, "pisco" era el nombre de la vasija donde se importaba "el legítimo aguardiente de Pisco" y que con este nombre provenía de Ica, en Perú. Plath también indicaba que "el actual Pisco antes se llamaba aguardiente de Pisco, porque procedía de este lugar" y como algunos viñedos de Elqui y Huasco ofrecían aguardientes de "buena pasa" empezaron a llamarse "Pisco de Elqui" o "Pisco del Huasco". (MUNDO, 2015).

4.1.2.5 Finalmente, la rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre los competidores existente se ha incrementado en intensidad y se explica por: el masivo ingreso de nuevos entrantes a la industria, la proliferación de marcas propias y la diversidad de competidores, especialmente respecto a la calidad de los vinos y la dimensión de las plantaciones.

Figura 6: Cinco fuerzas competitivas del sector vitivinícola de la Región del Maule



Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en la figura del proceso de análisis de sectores competitivos expuesta por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “Análisis sectorial y competitividad”.

5. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN

5.1 REGIONES A COMPARAR

Las regiones a comparar para realizar el Benchmarking o referenciación de los sectores vitivinícolas chileno y colombiano son la Región Maule de Chile y el Valle del Cauca de Colombia.

5.1.1 Valle del Cauca

El vino producido en el Valle del Cauca es reconocido en Colombia como uno de los mejores a nivel nacional, debido a que el departamento, cuenta con una ubicación estratégica en el país “el Valle del Cauca está ubicado en la zona tórrida ecuatorial de Colombia, suroccidente del país, formando parte de las regiones Andina y Pacífica, localizado entre los paralelos 05° 02' 08" y 03° 04' 02" de latitud Norte, desde el Cerro de Tatamá hasta La Balsa y entre los meridianos 72° 42' 27" y 74° 27' 13" de longitud Oeste desde el páramo de Barragán al Este, hasta Bocas del Naya al Oeste”³⁴.

Las empresas grandes, medianas y pequeñas productoras y comercializadoras de vinos del departamento, se encuentran ubicadas de Sur a Norte estratégicamente, porque el Valle del Cauca disfruta según cifras establecidas desde el 2004 de “1.538 hectáreas de vid y una producción de 35.374 toneladas de uva, producida en 17 municipios, de los cuales, los más representativos son: La Unión, Toro, Roldanillo y Bolívar en el norte, con variedades viníferas Vitis vinífera y Ginebra, Guacarí y El Cerrito, con la variedad Isabella Vitis labrusca, vigorosa y rústica, especial para jugo, mermelada, jalea y repostería en general”³⁵.

Donde el promedio de toneladas por hectáreas vallecaucanas, arroja 23 toneladas semestrales, siendo este, un promedio considerado alto, como resultado de las 2 cosechas de uva al año (en Chile se produce solo una cosecha al año), lo cual, es una ventaja competitiva para el Valle del Cauca.

Para las organizaciones del sector es menester contar con la red vial por la cual se transportan materias primas, mercancías, entre otras. Por lo tanto, el departamento posee tres tipos de redes viales, que según consulta realizada por las autoras en la página de la Gobernación del Valle del Cauca, estas son:

³⁴ TAFUR, Ramiro; TORO, Julio; REYES, Carlos; NEGRETTE, Ronald; MUÑOZ, Carlos. Plan Frutícola Nacional-Valle del Cauca, tierra de frutas. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR, la Gobernación del Valle del Cauca, el Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola – FNFH, la Asociación Hortofrutícola de Colombia - Asohofrucol y la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca – SAG. Santiago de Cali, 2006.

³⁵ Ibíd.

La Red Principal o de Primer Orden: Son aquellas troncales, transversales y accesos a capitales de Departamento que cumplen la función básica de integración de las principales zonas de producción y de consumo del país y de éste con los demás países, entre ellas tenemos en el Valle del Cauca:

- ✓ La Troncal de Occidente –margen derecha el Río Cauca (Carretera Panamericana).
- ✓ La Troncal del Pacífico-margen izquierdo del Río Cauca (Carretera Panorama).
- ✓ Cali-Loboguerrero-Buga.
- ✓ Cartago-Alcalá.
- ✓ Ansermanuevo – Cartago.
- ✓ La Paila-El Alumbrado.
- ✓ Palmira-Pradera-Florida

La Red Secundaria o de Segundo Orden: Aquellas vías que unen cabeceras municipales entre si y/o que provienen de una cabecera municipal y conectan con una principal.

La Red Terciaria o de Tercer Orden: Aquellas vías de acceso que unen las cabeceras municipales con sus veredas, o unen veredas entre sí.³⁶

Además, las empresas del sector cuentan con el puerto de Buenaventura en caso de importar o exportar materias primas, vinos o mostos.

Por otra parte, el consumo del vino y los licores, aumenta en el Valle del Cauca gracias a las celebraciones tradicionales que llevan a cabo en los municipios de esta región, con el fin de festejar hechos de trascendencia popular y cultural. A continuación se nombran algunas de estas fiestas (Ver tabla 4).

Ahora bien, respecto a tecnología, las grandes organizaciones inmersas en el sector (las que producen, importan, reexportan, exportan y comercializan vinos) son las que cuentan con maquinaria e infraestructura innovadora; mientras que las pequeñas empresas sólo producen sus vinos de forma artesanal para venderlos de forma directa.

Tabla 4: Festividades de la región vitivinícola vallecaucana

³⁶ NUESTRA RED VIAL DEL VALLE DEL CAUCA [En línea]. 2011. [Citado 18-Julio-2015] Disponible en internet: <http://www.valledelcauca.gov.co/infraestructura/publicaciones.php?id=52>

Roldanillo	En el mes de enero <i>Feria Agroindustrial y Ganadera.</i>
Zarzal	En junio <i>Fiestas Aniversarias</i> , en septiembre <i>Fiestas de las Mercedes</i> , en julio <i>Fiestas de la Virgen del Carmen.</i>
Bolívar	En noviembre se celebran las <i>Fiestas Aniversarias y del Retorno</i> , en julio <i>Fiestas de Santa Ana</i> , patrona del municipio. <i>Fiestas del Divino Ecce Homo.</i>
La Unión	En el mes de octubre <i>Fiestas de la Uva y el Vino</i> , en junio se celebran las <i>Fiestas de San Pedro y San Pablo.</i>

Fuente: LOPEZ, Yury; GOMEZ, Maricel. Plan de mercadeo de Vinos Don Onofre. Universidad del Valle. Zarzal, Valle. Colombia. 2009.

5.1.2 Región del Maule, Chile

La región del Maule es privilegiada por su ubicación, su clima y sus tierras que no solo brindan los componentes necesarios para el cultivo de la vid y de esta la elaboración de vinos de alta calidad. Desde tiempos antiguos Chile ha sido pionera en la elaboración de vinos, donde los dueños de las viñas, han elaborado los vinos de forma tradicional hasta la actualidad y con ayuda de tecnología han venido elaborando varias clases de vinos, que han logrado posicionarse en el mercado extranjero como los mejores productos siendo la región del Maule la que más porcentaje en ventas y en producción ha realizado.

Esta región concentra la mayor producción de vinos en todo Chile, posicionándolo como el cuarto país en exportación de vino a nivel mundial, reconocidos viñedos y marcas han dado un gran aumento en la economía de la región.

A nivel de turismo la región del Maule ofrece una variedad de reservas naturales además de la ruta del vino que le ofrece a sus clientes la oportunidad de conocer la elaboración y añejamiento de los vinos.

* **Localización geográfica de la Región del Maule:** El territorio de la Región del Maule cuenta con una superficie de 30 269,1 km² y una población de 1. 035. 593 habitantes según el INE que equivale al 6% del total nacional y su densidad regional alcanza los 30 hab/km². La región está compuesta por las provincias de Cauquenes, Curicó, Linares y Talca, y la capital regional es la ciudad de Talca. Cada 30 de julio se celebra el “Día de la Región del Maule”. (INIA, 2015).

* **Conectividad vial de la Región del Maule:** La principal carretera que conecta la Región del Maule con las demás regiones del país es la ruta 5 Sur, que pasa por las provincias de Curicó, Talca y Linares, en sus tramos Autopista del Maipo y Autopista Talca-Chillán. (Programa Regional de CONICYT, 2010).

Otras rutas importantes que pasan por esta zona son la Ruta CH-126, llamada *Ruta de los Conquistadores*, que nace cerca de San Javier y pasa por Cauquenes y termina en Quirihue; la Ruta CH-115, ruta internacional que lleva al Paso Pehuenche; la Ruta CH-128 (Cauquenes-Parral), entre otras.

La región tiene dos pasos fronterizos: el Paso Vergara, en la provincia de Curicó, y el Paso Pehuenche, en la provincia de Talca. La red de ferrocarriles en el Maule depende de la empresa EFE (Empresas de Ferrocarriles del Estado), esta empresa estatal es la encargada del transporte de carga y pasajeros. En la Región del Maule hay estaciones de trenes en Curicó, Molina, Talca, San Javier, Linares y Parral. Además del Ramal Talca-Constitución.

* **Situación actual de los frutales Región Maule:** La fruticultura se desenvuelve en condiciones climáticas privilegiadas. Del total de la superficie regional destinada a frutales, un 90% corresponde a huertos industriales, con especies como manzanas rojas y verdes, peras, cerezas y uva de mesa.

También en la Región del Maule se encuentra el 36% de la superficie plantada de viñas y parronales del país. También es un importante productor de manzanas y berries; en este último rubro no son muchas las hectáreas, pero representa cerca de un tercio de las plantadas en Chile.

En el área de la silvicultura, la región se caracteriza por la exportación de bosque en pie (madera sin elaboración, tales como rollizos y metro ruma) y por productos industrializados. En este rubro, la planta de Celulosa Constitución ha significado un estímulo para la producción de madera en la región. La Región del Maule posee el 25% de la superficie plantada de pino nivel nacional. Las plantaciones de álamos representan más de la mitad a nivel nacional y están destinadas a la elaboración de fósforos. (Banco Inteamericano de Desarrollo, 2006).

* **Aspectos socio-culturales del consumo de vino en la Región del Maule:** El vino es una bebida que ha estado siempre presente en la memoria colectiva de Chile. La actividad vitivinícola a través de sus faenas agrícolas y productivas, condensadas en el arte de producir vinos son parte de la cultura y del patrimonio. Ha sido también fuente de inspiración para muchos escritores, cantores y otros artistas nacionales.

Desde la conquista y hasta mediados del siglo XIX, el sistema traído por los españoles para el cultivo de la vid y la tecnología en la producción del vino, se mantuvo inalterable.

El proceso de modernización capitalista y la expansión de la economía chilena vinculada a la apertura del comercio del norte del atlántico, trajo consigo una

transformación radical en la industria vitivinícola chilena. A partir de 1850 los productores y los empresarios vitivinícolas invirtieron fuertemente en maquinarias, técnicos, importación de cepas, sistemas de transporte y en la construcción de bodegas subterráneas. Hacia 1880, concluyó el proceso de formación y transición de la industria vitivinícola chilena; y se inició el florecimiento de esta actividad económica. El vino chileno adquirió otra presencia y la producción aumentó considerablemente, al mismo tiempo que los sistemas de transporte y comercialización se hicieron más eficientes. (Banco Inteamericano de Desarrollo, 2006)

5.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Los factores claves de éxito de un sector son aquellos atributos que le permiten a las empresas del mismo, sobrevivir y prosperar en un mercado competitivo. La utilización de los factores clave de éxito se convierten en una herramienta para identificar los factores decisivos en el posicionamiento y la competitividad, en este caso, se realiza el reconocimiento de las variables que son factores clave de éxito de los sectores vitivinícolas de las Regiones: Maule, Chile y Valle del Cauca, Colombia: (BETANCOURT, G., 2011).

Para el desarrollo del presente estudio se definen las variables: Terrenos adecuados para cultivo de la vid, crianza de vinos, empaque para los vinos, almacenamiento de vinos, posicionamiento del sector vitivinícola, investigación de mercados, servicio al cliente, tecnología del sector, gestión de los administradores del sector, importaciones, exportaciones, formación de especialistas para el sector (enólogos, sommeliers) así:

✓ **Terrenos adecuados para cultivo de la vid:** La incidencia de la naturaleza y características del suelo de cultivo sobre la calidad de los vinos es ampliamente discutida por los distintos autores y expertos en la materia. En muchas zonas nuevas o países y regiones jóvenes en el cultivo de la vid, tienden a asegurar que el suelo, aunque importante, es un factor puramente secundario en relación con el clima y la variedad.

Las características esperadas en los vinos de acuerdo con el tipo de suelo de que proceden son:

- Arcillas: Vinos poco finos y tánicos
- Arcillas-calizas: Vinos finos, con bouquet, poco alcohólicos
- Arcillas-ferruginosas: Vinos alcohólicos, color alto
- Arenas: Vinos brillantes, suaves, poco alcohólicos
- Arenas-caliza: Vinos alcohólicos y secos
- Caliza: Vinos con cuerpo, crianza
- Humíferos: No vegeta
- Fértiles y compactos: Vinos poco finos y de escasa conservación

- Húmedos y pesados: Cantidad y poca calidad

✓ **Crianza de vinos:** Es el proceso controlado de envejecimiento y maduración de un jugo de uva fermentado mediante el cual se desarrollan caracteres especiales que se generan durante el transcurso del tiempo, mientras se transforma en vino. Dependiendo del tiempo de crianza en que se deja el proceso de elaboración es su categoría.

✓ **Empaque para vinos:** Hace referencia a los diferentes materiales más utilizados actualmente en el envasado primario del vino y se determinarán sus características principales. Además, se enumerarán las claves principales que intervienen en el embalaje secundario, es decir, en el encargado de la protección del producto durante el ciclo de almacenado, transporte y distribución.

✓ **Almacenamiento de vinos:** Se conoce como cava o bodega a la habitación empleada para el almacenamiento de vino en botellas o barriles, también puede ser (aunque en forma menos común), el empleo de damajuanas, ánforas o contenedores plásticos, o cualquier otro almacenamiento de salazones o aceites.

En una bodega climatizada de vinos, factores importantes como la temperatura y la humedad son mantenidos por un sistema de control climático. Por el contrario, las bodegas pasivas o naturales no son de clima controlado, y por lo general se construyen bajo tierra para reducir las oscilaciones de temperatura.

✓ **Posicionamiento del sector vitivinícola:** Define que tan relevante y significativo es el sector vitivinícola en la economía del país, además de la imagen de los vinos de la región a nivel internacional.

✓ **Investigación de mercados:** La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

✓ **Servicio al cliente:** Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.

✓ **Tecnología del sector:** Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector.

✓ **Gestión de los administradores del sector:** Es el conjunto de acciones, proyectos, acuerdos, entre otras, que efectúan los administradores de las empresas que conforman el sector, con el fin de adquirir recursos para las organizaciones propias y de la región.

✓ **Importaciones:** En economía, las importaciones son el transporte legítimo de bienes y servicios del extranjero los cuales son adquiridos por un país para distribuirlos en el interior de este. Las importaciones pueden ser de cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

✓ **Exportaciones:** En economía, una exportación es cualquier bien o servicio enviado fuera del territorio nacional. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios desde un territorio aduanero hacia otro territorio aduanero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera aduanera de un Estado o bloque económico. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. La complejidad de las diversas legislaciones y las condiciones especiales de estas operaciones pueden presentarse, además, se pueden dar toda una serie de fenómenos fiscales.

✓ **Formación de especialistas para el sector (enólogos y sommeliers):** Se establece si existen en la región o país estudiado: instituciones, institutos, entre otros, que brinden formación formal y/o informal de enólogos y sommeliers. Además de la importancia que posee este campo de estudio para el bienestar social y económico del país de acuerdo a la región.

5.2.1 Valle del Cauca, Colombia

✓ **Terrenos adecuados para cultivo de la vid:** Según los sommeliers entrevistados del Valle del Cauca, Colombia tiene suelos de diferentes orígenes como: sedimentario, volcánico, entre otros. Por otra parte, en la producción de parras vitiviníferas para vinos de gran calidad cultivan en suelos muy arcillosos, arenosos y muy áridos; el sistema de riego de agua debe ser muy poco y utilizan el sistema de goteo para regar las plantas, que es de vital importancia porque necesitan que las uvas para vino tengan más concentración de sabores, mas no mucha agua.

El suelo en el Valle de Cauca posee orígenes sedimentarios, Rozo, Mulalo San Marcos poseen suelos de origen arcilloso, el norte del Valle del Cauca debido a su cercanía con el Rio Cauca presentan suelos aluviales.

El Valle del Cauca cuenta con una mixtura de suelos que son adecuados para el cultivo de la vid y la elaboración de vinos.

✓ **Crianza de vinos:** En el Valle del Cauca, Colombia, se cosecha uva los 365 días del año, obteniendo cosecha a los 150 días de podadas las matas de vid; situación que permite cultivar por lotes, y contar con producción de uva todos los meses del

año; los cultivos se planifican para incrementar la producción en el mes de diciembre.

Gran parte de los vinos que se fabrican en el Valle del Cauca son vinos jóvenes y afrutados, debido a que se dejan añejando como mínimo un año para poderlos comercializar. Por lo tanto, en este departamento fabrican excelentes vinos en la categoría de crianza.

✓ **Empaque para vinos:** Gran parte de las empresas del sector vitivinícola vallecaucano considera que el vidrio es el mejor envase para el vino, sin embargo, una de las grandes empresas del sector (Grajales S.A) utilizó el TBA (Tetra Brik Aseptic) para envasar sus productos, siendo una buena alternativa considerando que el vino envasado en este tipo de empaque no logra cambiar sus características organolépticas.

Por otra parte, muchos de los administradores de las empresas del sector estudiado consideran que la tapa de los vinos debe ser tapa rosca, debido a que el vino se conserva mejor con este tipo de tapa que con corcho, ya que los vinos que se guardan con corcho entre el 6% y el 8% se dañan, entonces han adoptado que los vinos sean sellados con tapa de rosca para que conserven mejor su sabor y aroma. No obstante, en el sector también existen empresas que aun utilizan el corcho para tapar sus vinos.

El almacenamiento de los vinos tiene una gran influencia en la calidad del vino, el añejamiento en bodega de roble mejora las características organolépticas del vino en cuanto al color, aroma, sabor, textura.

El transporte de los vinos nacionales e importados o para exportar, se realiza a través de las empresas prestadoras del servicio de transporte o de envíos, como Servientrega S.A o TCC, cumpliendo con los requerimientos de embalaje para mercancía delicada.

✓ **Posicionamiento del sector vitivinícola:** Actualmente las grandes empresas vitivinícolas del sector (Casa Grajales S.A, Vincorte S.A, Domecq) se encuentran posicionadas a nivel nacional, sin embargo, las pequeñas empresas familiares del sector aún tienen mucho trabajo por realizar en el mercadeo de sus productos para ingresar en el mercado nacional. Por lo tanto, el sector vitivinícola actualmente no es tan representativo para la economía colombiana.

A nivel internacional tienen el paradigma “que los vinos fabricados entre los trópicos (Trópico de Cancer y Trópico de Capricornio) son de menor calidad, comparados con vinos que se fabrican fuera de los trópicos”, imaginario que no ha sido problema para las personas que han degustado los vinos que se fabrican en el Valle del Río Cauca, debido a las características y exquisito sabor de estos.

✓ **Investigación de mercados:** Las grandes empresas del sector vitivinícola vallecaucano tienen reconocido el sector y están posicionadas en este mercado y a nivel nacional, sin embargo, las pequeñas empresas del sector actualmente están realizando el reconocimiento del mismo a través de la recopilación de datos y estudios como este, que contribuyen en el ingreso a los grandes mercados, de las mismas.

✓ **Servicio al cliente:** Gran parte de los clientes de las empresas vitivinícolas del Valle del Cauca se encuentran satisfechos con la atención que se brinda en estas, debido a la formalidad y preferencia con la que son atendidos al llegar a los puntos de venta de los vinos o al tener algún tipo de contacto con estas, además, la copa de degustación que se obsequia antes de la venta del producto, genera gran satisfacción en los clientes, obteniendo como resultado, la preferencia por estos vinos de excelente calidad y buque.

✓ **Tecnología del sector:** En el Valle del Cauca la tecnología adoptada para la elaboración del vino es muy poca, algunas empresas vitivinícola como en Pedro Domecq cuentan con tanques de acero inoxidable con chequeadores de temperatura para su control, tienen una línea de envasado automatizada, igualmente cuentan con una máquina que realiza el prensado de uva controladamente, y en su área de laboratorio cuenta con aparatos especializados. Mientras que las pequeñas empresas productoras de vino cuentan con un desarrollo tecnológico relativamente modesto.

✓ **Gestión de los administradores del sector:** Según narra el Señor José Onofre Benítez Canizalez: en el año 1942 el señor Ceferino González, quien llegó a Colombia como asilado político desde España e hizo un convenio con el gobernador del Valle del Cauca (Mariano Ramos), con el lema: “UVAS EN COLOMBIA ¿POR QUE NO?”, decidió radicarse en el municipio de Bolívar Valle del Cauca porque observó que las tierras eran óptimas para el cultivo de la uva, por tal motivo, trajo las primeras sepas de vid de España, Italia y Chile al departamento e hizo de este, una gran región vitícola durante aquella época.

En 1944 se llevó a cabo la primera vendimia de la granja departamental ubicada en el municipio de Bolívar Valle y el señor Ceferino González compartió su conocimiento de fabricación del vino a los trabajadores del mismo municipio y de municipios aledaños como La Unión Valle.

En este mismo año, los hermanos Grajales decidieron emprender la tarea de cultivar vides, comercializar y difundir entre los colombianos la buena costumbre de consumir el fruto de la vid. En el año 1976 se complementó la cultura del consumo de uva con una bebida obtenida por la transformación de la misma, comenzando con los más antiguos y rudimentarios procesos. Los 5 hermanos Grajales se unieron para crear “CASA GRAJALES S.A.”, liderado por los hermanos Gerardo, Agustín y

Luis Grajales. Otras empresas que han liderado la vitivinicultura en el Valle del Cauca son VINCORTE S.A. y CASA DOMECCQ.

Actualmente en el Valle del Cauca los empresarios de las pequeñas empresas vitivinícolas, se encuentran realizando investigaciones en el mismo sector con el objetivo de que este sea reconocido a nivel departamental, nacional e internacional. Además, están trabajando en la obtención de la denominación de origen para los vinos hechos en el Valle del Cauca y recursos que influyan en el mejoramiento del sector vitivinícola en estudio.

✓ **Importaciones:** Según consulta realizada a través del usuario personal de TRADE MAP, Colombia importó de los vinos que se comercializaron a nivel mundial durante el 2014: “el 0,2% de vinos espumosos; el 0,2% de los demás vinos, mosto de uva en recipientes con capacidad inferior; el 0% de los demás vinos y mostos de uva y el 0,6% de los demás mostos de uva. Ocupando así, el puesto número 48 de los países que importan vinos”³⁷.

Ahora bien, el país del cual Colombia ha importado mayor cantidad de vinos desde el año 2010 hasta el año 2014 es Chile, seguido por Argentina, Francia y España. (Ver tabla 5; figura 7)

✓ **Exportaciones:** Según consulta realizada a través del usuario personal de TRADE MAP, Colombia exportó de los vinos que se comercializaron a nivel mundial durante el 2014 el 0.3%, ocupando el puesto 55 en el mundo exportador de vinos³⁸. El país al cual Colombia exportó mayor cantidad de vinos durante los años 2010-2014 es Alemania. (Ver tabla 6; figura 8)

✓ **Formación de especialistas para el sector (enólogos y sommeliers):** En el Valle del Cauca no existen academias, institutos o universidades que brinden formación para emplearse como sommeliers o enólogos. Sin embargo, estudiantes de la Universidad del Valle se encuentran realizando estudios sobre el sector vitivinícola vallecaucano que incidan: en el desarrollo del sector, la generación de empleo a través de este y en su reconocimiento a nivel departamental, nacional e internacional.

³⁷TRADE MAP .Consulta virtual importaciones y exportaciones de Colombia. [En línea]. 2015. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.trademap.org>

³⁸ Ibid.

Tabla 5: Origen de las importaciones de vino en Colombia

	Exportadores	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014 ▼
	Mundo	36.273	44.422	51.377	49.854	60.294
1	Chile	17.511	21.037	23.795	23.047	25.871
2	Argentina	9.361	11.368	12.170	9.919	11.126
3	Francia	3.216	3.307	4.541	4.622	7.432
4	España	3.344	4.730	4.978	5.263	6.455
5	USA	1.218	1.778	3.189	4.474	5.085
6	Italia	558	816	1.101	1.181	2.241
7	Brasil	260	424	639	635	672
8	Uruguay	67	48	186	64	560
9	Australia	41	150	154	13	254
10	Portugal	38	108	103	212	215

Fuente: TRADE MAP. Importaciones vino colombiano. [En línea]. [Citado 20-mayo-2015]
 Disponible en internet: <http://www.trademap.org/>

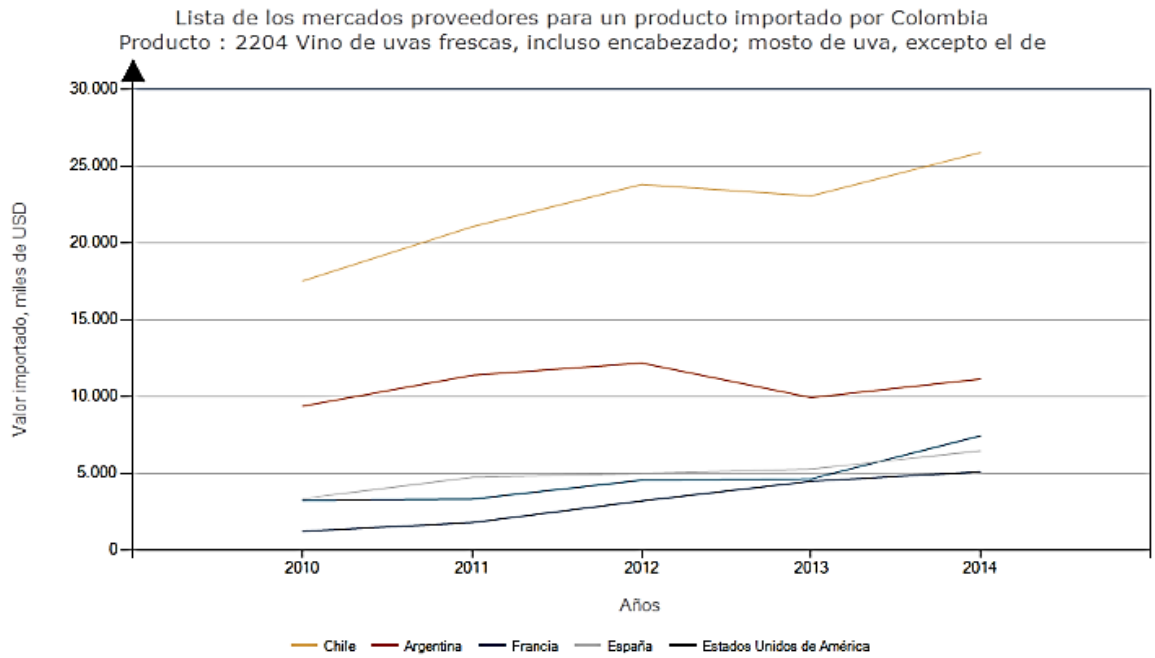
Tabla 6: Destino de las exportaciones de vino en Colombia

Bilateral a 6 dígitos	Importadores	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014 ▼
	Mundo	28	34	1	21	0
1	Alemania	0	0	0	18	0
2	España	28	0	1	3	0
3	Estados Unidos de América	0	34	0	0	0

Fuente: TRADE MAP. Exportaciones vino colombiano. [En línea]. [Citado 20-mayo-2015]
 Disponible en internet: <http://www.trademap.org/>

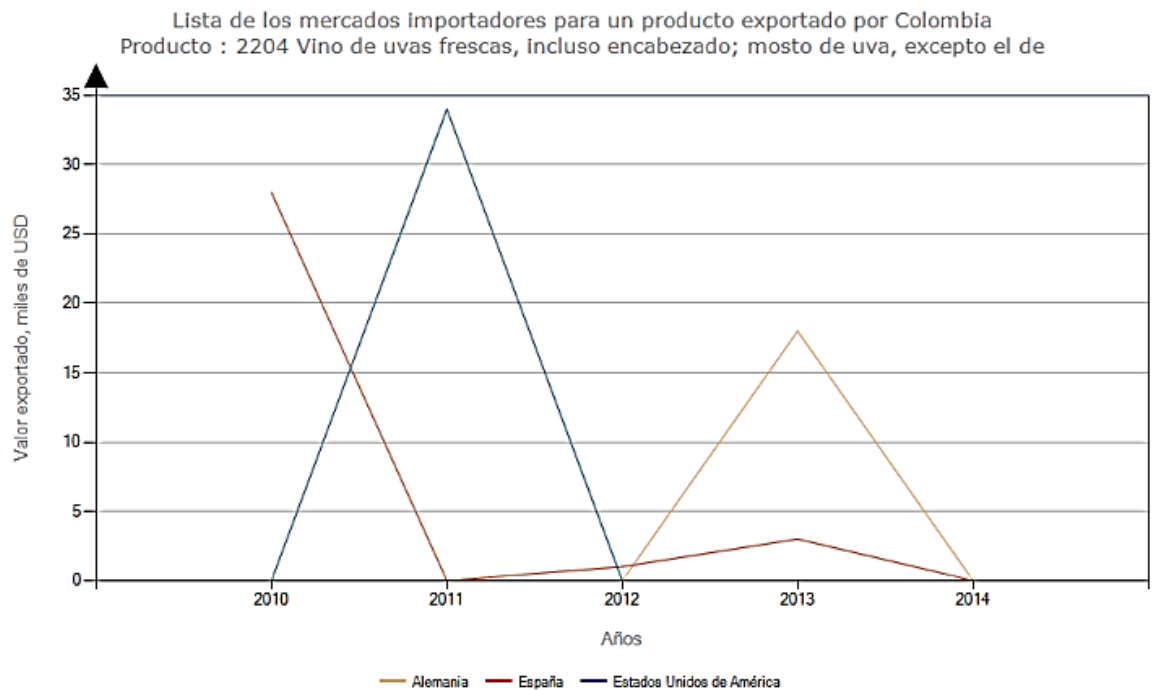
En Colombia el ente encargado para brindar apoyo a los empresarios que desean exportar o importar vinos y/o derivados del mismo es PROEXPORT, ahora llamado, PROCOLOMBIA. Mientras que la DIAN se encarga del cumplimiento de las normas y la parte legal de la negociación que por lo general se efectúa a través del método FOB.

Figura 7: Origen de las importaciones de vino en Colombia



Fuente: TRADE MAP. Importaciones vino colombiano. [En línea]. [Citado 20-mayo-2015]
 Disponible en internet: <http://www.trademap.org/>

Figura 8: Destino de las exportaciones de vino en Colombia



Fuente: TRADE MAP. Exportaciones vino colombiano. [En línea]. [Citado 20-mayo-2015]
 Disponible en internet: <http://www.trademap.org/>

5.2.2 Región del Maule, Chile

✓ **Terrenos adecuados para cultivo de la vid:** La Región del Maule se encuentra ubicada entre los Andes y la Cordillera de la Costa, considerada la cuna del vino en Chile debido a su frío valle fluvial. Los inviernos lluviosos que presenta la región como sus suelos de característica arcillosa, con presencia de granito y ácidos que aunque afectan la productividad del cultivo benefician la calidad del mismo. Los terrenos de cultivo que se encuentran cerca de los ríos producen uvas de características más fructosas que las uvas que se cultivan en las laderas. “En el Valle del Maule no solo están presentes los vientos cordilleranos, sino la frescura de la costa como elemento clave de los viñedos”³⁹.

✓ **Crianza de vinos:** Para el cultivo en la Región del Maule se presentan tres zonas de cultivo que son Valle del Río Claro, el Valle de Locomilla, y el Valle de Tutuven donde en este último se cultiva la vid de manera antigua conocido como el tradicional cultivo seco de vides, es decir que la única agua que recibe es la lluvia. Los cultivos en la Región del Maule dejan extender su proceso de cosecha porque se considera que entre más tiempo de maduración se obtiene más azúcar y más alcohol se puede obtener de ellas, siendo este factor clave para la elaboración de los diferentes vinos que se fabrican en la Región.

Dependiendo del grado de crianza de un vino es su categoría:

Vinos genéricos (cosecheros): No sometido a proceso de crianza o que no se ha criado el tiempo mínimo para considerarlo como tal

Vinos de crianza: Vino al menos en su tercer año que ha permanecido un año como mínimo envejeciendo en barrica de roble.

Vinos de reserva: Vino muy seleccionado con un envejecimiento mínimo entre barrica y botella de tres años, de los cuales uno al menos en barrica

Vinos de gran reserva: Vino que ha envejecido un mínimo de dos años en barrica y tres en botella; para este tipo de vinos se suelen utilizar sólo vinos de buenas cosechas.

✓ **Empaque para vinos:** Usualmente se utiliza para empacar los vinos botellas de vidrio, por sus características inertes es uno de los mejores envases, y desde el punto de vista de la preservación del ambiente resulta favorable ya que es un

³⁹ URZUA, Héctor. Concha y Toro. 2014. [En línea]. 2014. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.conchaytoro.com/winemakers-journal/valle-del-maule-multiplicidad-de-origenes-microclimas-y-suelos/>

material totalmente reciclable. En general se utilizan botellas de 750 cc y, en menor medida de 350 cc y 1 litro.

Existen distintos tipos de botellas para el envasado de vinos, entre ellas Burdeos, que es el diseño clásico del vino tinto, de color verde, blanco o ámbar; otro es Borgoña, de color verde o miel (se utiliza para envasar chardonnay); también está el diseño de flauta o Rhin, de forma alargada, de color verde, blanco o ámbar (para vinos blancos); y por último está la caramayola, de forma redonda por el frente y angosta de perfil⁴⁰.

También se utilizan las tetrabrik, el vino igualmente también es envasado en barriles para su añejamiento por un tiempo indefinido para luego ser envasado este vino es considerado como vino Premium o de reserva. Algunas de las disposiciones en cuanto al envasado de los vinos son:

- Es obligatorio según las disposiciones legales el rotulado y envasado sellado para vinos para la venta al consumidor final.
- La indicación del grado alcohólico adquirido en porcentaje en volumen del producto es obligatoria en el etiquetado, con una tolerancia de 0,5 p. 100 vol.
- Los productos envasados y destinados para la exportación en su etiquetado deben señalar “Embotellado en Chile” o “Envasado en Chile”.

✓ **Almacenamiento de vinos:** La maduración es un proceso largo donde se logran obtener vinos más estructurados y más aroma. La maduración se lleva a cabo en barricas, donde el vino es filtrado y, en ciertos casos, sometido a tratamiento en frío antes de ser llevado a vasijas de madera, las cuales pueden ser barriles o barricas. La maduración es acelerada mediante trasiegos o descubes, permitiendo eliminar el dióxido de carbono, e incorporando oxígeno, para favorecer las reacciones oxidativas.

El tiempo de maduración depende del tipo de vino a elaborar y puede variar de 2 a 5 años, o más tiempo en el caso de vinos finos. El almacenamiento se realiza en áreas subterráneas o a nivel de suelo para mantener una temperatura constante, entre los 10 y 12 °C, y una humedad relativa cercana al 80%, para evitar desecamiento.

“Una vez embotellado el vino, se almacena en posición horizontal (lo que favorece el mojamiento del corcho, evitando pérdida de humedad) a una temperatura de entre

⁴⁰ MANUAL DE MEJORAS TÉCNICAS DISPONIBLES SECTOR VITIVINÍCOLA REGIÓN DE MAULE. [En línea]. 2014. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: http://www.redempresarial.cl/manual2/insumos_materias_primas.html

10 y 12 °C, en lugares con una baja intensidad de luz para evitar cambios en la tonalidad de los vinos, sobre todo en blancos y espumosos y con una humedad relativa de entre 75 a 80%”.⁴¹

Las barricas y botellas no son el único método de almacenamiento y maduración de vino, ya que también es posible almacenar en estanques de acero inoxidable pues no afectan el sabor del vino. Estos son utilizados cuando se busca obtener vinos con sabor solo a uva fermentada.

Más de la mitad del almacenamiento de vinos de exportación se hace en depósitos de acero inoxidable y barricas. La madera está restringida a la producción de vinos para consumo interno, y su uso ya no está asociado al mercado de exportación. Predomina el almacenamiento en acero inoxidable (47%) y en cemento epoxicado (41%), y le sigue la crianza en madera (7%) y en barricas (3%)⁴².

✓ **Posicionamiento del sector vitivinícola:** “Entre 1982 y 1983 se alcanzó la producción más alta, coincidiendo con una importante reducción en el consumo local. Ambos elementos provocaron una crisis de graves proporciones, con caída de precios y reemplazo de cultivos. Fue justamente en esta época cuando el esquema de familias tradicionales propietarias de grandes viñas comenzó a ser reemplazado por el de grupos económicos o sociedades anónimas, incluso con participación internacional. Esto fue lo que dio el impulso definitivo hacia la modernización del negocio vitícola”⁴³.

En estadísticas se evidencia que entre el 2008 y el 2012 la producción de vino se ha incrementado un 8%⁴⁴ en su producción debido a la unión que se realizó entre los diferentes dueños de viñas buscando llevar su producto internacionalmente es por esto que se considera a la Región del Maule en cuanto a la producción de vino en una de las principales actividades de la región, siendo la región donde más vino se produce a nivel nacional dándole una significativa importancia al sector de Maule.

Su posicionamiento se debe en gran medida y difiere de otros países productores de vinos a que lleva cerca de 500 años en el cultivo de la vid y en la elaboración de vino, mientras que países como Colombia el cultivo y elaboración de vinos es más reciente.

✓ **Investigación de mercados:** El turismo asociado al vino es un servicio que le da valor agregado al vino. Si bien el turismo y la venta de vinos son actividades de

⁴¹ *Ibíd.*

⁴² BELMONTE, Marcelo. Efectos del cambio climático sobre la industria vitivinícola en Argentina y Chile .p. 27. [En línea]. 2009. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet:

<https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/industria-vitivinicola-de-chile-y-argentina.pdf>

⁴³ LOS VINOS DEL MUNDO. [En línea]. 2008. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet:

<http://www.losvinosdelmundo.com/esp/paises/chile.html>

⁴⁴ CLUSTER DEL VINO DE MAULE. [En línea]. 2009. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet:

http://www.centrodecompetitividaddelmaule.cl/files/Cluster_Vino_Maule_h196p34g.pdf

orígenes absolutamente diferentes, se postula aquí que ambos pueden potenciarse a través de la imagen país. Para competir con vinos Premium franceses los productores tienen que promoverse con un origen ya conocido. Esto lo pueden lograr a través del turismo, como un arma para vender el entorno.

Los tratados suscritos con la Unión Europea y Estados Unidos facilitan la exportación, igualmente lo hacen en relación con el ingreso de productos importados. Esto obliga a la industria chilena, incluso a la productora para el mercado interno, a prepararse también para competir internamente con nuevos productos. Las empresas de Europa y Estados Unidos que se instalan en Chile vienen con nuevos estándares, con ventajas en la utilización de la tecnología; traen consigo un manejo moderno de las relaciones laborales y consideran a las personas como parte fundamental del desarrollo empresarial.

El gerente general de Viña Casa Silva y también vicepresidente de mercado interno de Vinos de Chile, Mario Pablo Silva, explica que uno de los objetivos que se trazó el gremio en 2012, cuando lanzó el plan estratégico 2020 para el mercado internacional, fue posicionar al sector vitivinícola chileno como principal productor de vinos Premium del Nuevo Mundo. “Uno de los objetivos era desplazar a Australia. Haberlo logrado viene a confirmar que la estrategia que tomó la industria del vino ha sido fructífera, y hemos ido caminando por el sendero de aumentar el precio promedio de exportación y manteniendo una buena posición precio-calidad, pero más orientada a vinos de mayor valor”⁴⁵.

✓ **Servicio al cliente:** La Región del Maule en su proceso de atraer cada día más clientes tanto nacionales como internacionales ha venido desarrollando las llamadas rutas del vino donde se pretendía aumentar el interés en los posibles consumidores y por ende de las ventas, buscan con esta estrategia acercar más al consumidor con el productor que conozca todo el proceso que conlleva la elaboración del vino desde la cosecha hasta la elaboración y añejamiento del vino realizando paseos por los viñedos, catas de vinos, cabalgatas.

La aparición de centros enoturísticos integrales. En la actualidad el 15% de las viñas posee restaurantes, y el 11% habilitó al interior de sus predios casas de huéspedes u hoteles boutique, por ende, los viñateros también han comenzado a invertir en turismo más allá de las inversiones en infraestructura y procesos productivos que siempre han dominado en esta industria. Por qué de este nuevo concepto de atención al cliente depende que con el servicio que se presta busque aumentar los posibles consumidores tanto regionales como extranjeros.

⁴⁵ RODRIGUEZ, Constanza. Economía y negocios online. [En línea]. 2014. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=121781>

Los gerentes saben que retener a un cliente fiel implica un sexto del costo de captar a un consumidor de la competencia. El cliente leal, además de satisfecho, recomienda la marca a sus amigos realizando una efectiva publicidad bajo la línea.

Zamora et al. (2007) han detectado que los compradores de vino en Chile consideran como atributo principal -en orden de importancia- los siguientes factores que inciden al momento de comprar vino: precio (31%), marca (25%), calidad (22%), variedad (6%) y otros (16%). "Otros" comprende al envase, la viña, la etiqueta, el valle o zona productora, las ofertas, medallas, año de cosecha y recomendaciones. Los factores de calidad percibidos en las compras de vino en orden de importancia son: la marca (28%), el precio (19%), la viña (16%), la variedad (8%), el valle (8%), las medallas (6%), la etiqueta (5%).⁴⁶

✓ **Tecnología del sector:** La VII región del Maule es la es región chilena que posee el mayor potencial vitivinícola debido al aumento de la superficie de viñas y al nivel de producción que ha manifestado durante este proceso de auge. Sin embargo, es posible identificar en esta región dos sectores productivos, que se distinguen principalmente por el nivel tecnológico utilizado y la ubicación de los viñedos, sea en zonas de riego o de secano. Esta situación indica que en la región se pueden encontrar áreas incluidas en la vitivinicultura moderna, que se caracterizan principalmente por la producción de vinos finos, que se localizan en un amplio porcentaje en zonas de riego, que cuentan con tecnología elevada, cuyos productos provienen de cepas finas, y que tienen como principal destino la exportación.

Otro sector que sería parte de la marginación de áreas con menor potencial o que simplemente no han acogido a los grandes capitales provenientes desde otras regiones o países, que se caracterizan por producir vinos corrientes, localizados principalmente en zonas de secano y vegas, donde el manejo tecnológico es escaso y existe una serie de limitaciones que les impide ser competitivo frente al sector moderno.⁴⁷

✓ **Gestión de los administradores del sector:** Los administradores del sector implementaron un sistema de información climática para el sector vitivinícola nacional que se extiende en toda el área de producción de vinos de Chile y que permitió mejorar el manejo de los vitivinicultores nacionales asociados a vinos de Chile, entregando información climática básica y procesada en línea y en tiempo real, que identifica y caracteriza desde el punto de vista climático los distintos terroir vitivinícolas del país gracias a la implementación de índices bioclimáticos adaptados a la vid. permitiendo orientar a los productores vitivinícolas que quieran invertir en

⁴⁶ ZAMORA, Jorge; BARRIL, María. Un estudio formativo sobre la evolución de las rutas del vino en Chile. [En línea]. 2007. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322007000200003

⁴⁷ MUÑOZ, Leslie; ROMERO, Hugo; VÁSQUEZ, Alexis. La vitivinicultura moderna en Chile: caracterización de su evolución reciente y dificultades para el desarrollo local. Chile, 2007

nuevas plantaciones o bien renovar aquellas que dejaron de ser competitivas, por lo tanto, este es un desarrollo de difusión tecnológica de la información que permite en el mediano y largo plazo aprovechar las potencias.⁴⁸

Igualmente en Chile en la Región del Maule los diferentes viñateros de la región se unieron para crear la ruta del Maule, esta ruta surge en el año 2000 para dar a conocer el origen de los vinos del Valle del Maule, junto con su calidad y excelencia que están avaladas por las innumerables medallas obtenidas en los principales eventos vitivinícolas del mundo.⁴⁹

Para la región del Maule es importante esta ruta porque participa anualmente en importantes y masivos eventos enogastronómicos que se realizan a nivel local en las zonas: el Boulevard del Vino, la Noche del Carménère, Destacados del Maule y la clásica feria gastronómica que se realiza todos los años en la Plaza de Armas de Talca y donde participan reconocidos chefs, cocineros, prensa y autoridades de todo el país.⁵⁰

✓ **Importaciones:** Las importaciones que se realizan en Chile son básicamente con los países que tienen acuerdos o tratados comerciales. En el transcurso del 2012 el 22,6% de las importaciones se originaron desde Estados Unidos, 18% en China, 13,8% en los países de Mercosur, 13,3% en la Unión Europea⁵¹. Ahora bien, según consulta realizada a través del usuario personal de TRADE MAP (http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx), Chile ocupa el puesto número 42 entre los países que importan vinos⁵². Por otra parte, el país del cual Chile ha importado mayor cantidad de vinos desde el año 2010 hasta el año 2014 es Argentina con un 44,7% del total de vinos importados al país, seguido por un 19,2% de Francia y 15,4% de España.

✓ **Exportaciones:** “La industria de vinos chilena exporta más vino embotellado que a granel, evidenciando un mayor valor del producto exportado, por lo tanto, la importante calidad de vino exportado a dado a la industria un fuerte interés económico facilitando la entrada de nuevos actores y nuevas inversiones”⁵³. No

⁴⁸ MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR VITIVINÍCOLA. [En línea]. 2009. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: repositoriodigital.corfo.cl/handle/11373/1027

⁴⁹ RUTA DEL VINO VALLE DEL MAULE. Chile es tuyo. [En línea]. 2011. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.chileestuyo.cl/regiones/region-del-maule/valle-del-maule/lugar/ruta-del-vino-valle-del-maule.html>

⁵⁰ CASA DONOSO EN LA RUTA DEL VINO DEL MAULE. [En línea]. 2007. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.casadonoso.cl/casa-donoso-en-la-ruta-del-vino-del-maule/>

⁵¹ COMERCIO EXTERIOR DE CHILE. [En línea]. 2013. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: http://www.sice.oas.org/ctyindex/CHL/DIRECON20124_s.pdf

⁵² TRADE MAP .Consulta virtual importaciones y exportaciones de Chile. [En línea]. 2015. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.trademap.org>

⁵³ BELMONTE, Marcelo. Efectos del cambio climático sobre la industria vitivinícola en Argentina y Chile.p.27. [En línea]. 2009. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/industria-vitivinicola-de-chile-y-argentina.pdf>

obstante, según consulta realizada a través del usuario personal de TRADE MAP, Chile exportó de los vinos que se comercializaron a nivel mundial durante el 2014 el 0,4%, ocupando el puesto 44 en el mundo exportador de vinos⁵⁴. El país al cual Chile exportó mayor cantidad de vinos durante los años 2010-2014 es Estados Unidos de América, seguido por Reino Unido, Japón y China. (Ver tabla 8, figura 10)

En Chile el ente encargado para brindar apoyo a los empresarios que desean exportar o importar vinos y/o derivados del mismo es PROCHILE, además, ADUANAS CHILE aparte de ser el ente encargado que los aspectos legales se cumplan de acuerdo a las leyes durante las negociaciones que por lo general se realizan a través del método FOB, incentiva las leyes de fomento a las exportaciones para los empresarios.

✓ **Formación de especialistas para el sector (enólogos, sommeliers):** Oscar Morales, director regional de “Chile Califica”, dijo que gracias al trabajo de los expertos franceses, la Región del Maule se pone a la vanguardia al construir por primera vez itinerarios de formación técnica, sumándose el sector vitivinícola a los estándares nacionales de formación permanente. El proyecto fue ejecutado por la Universidad Católica del Maule y el programa Chile Califica, junto a universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica, liceos y empresarios de la región, que buscan impulsar un camino de formación común para los especialistas y técnicos que el sector vitivinícola demanda en la actualidad.⁵⁵

Tabla 7: Origen de las importaciones de vino a Chile

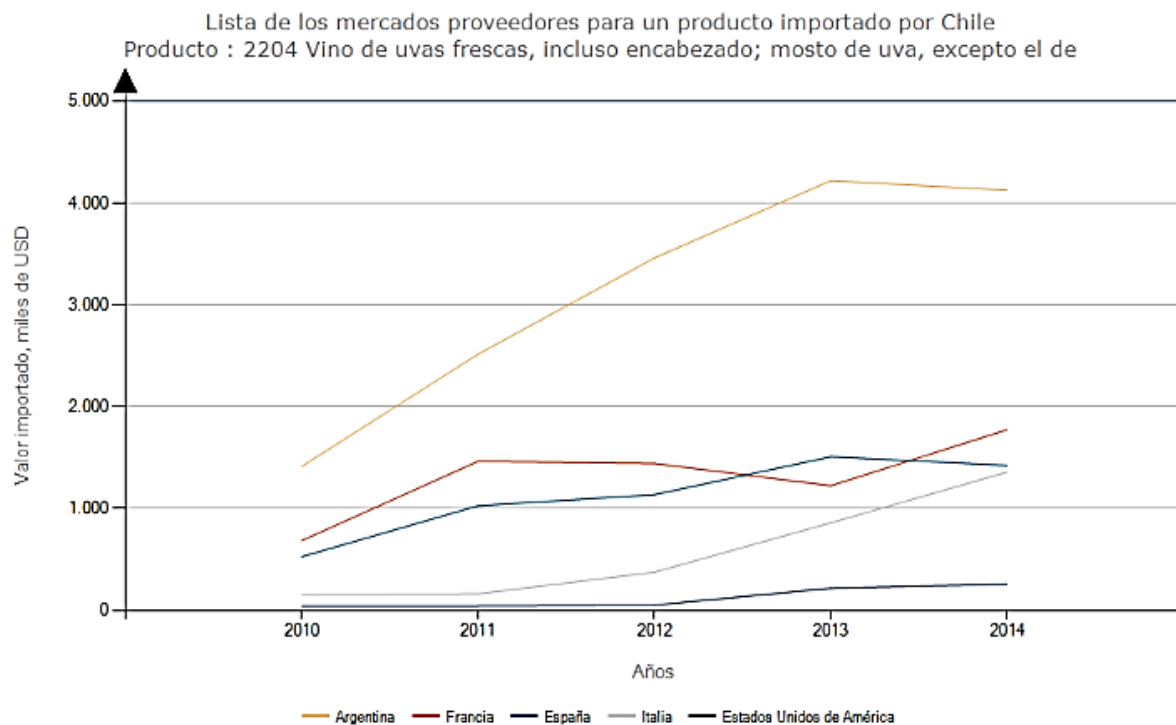
⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ PROVEEDORES DE VINAS. [En línea]. 2008. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: http://www.xn--proveedoresdevias-txb.cl/cgi-bin/procesa.pl?plantilla=/noticias_despliegue.html&id_art=462&nseccion=noticias%20%3A%20El%20modelo%20franc%20E9s%20ya%20est%20E1%20en%20manos%20de%20los%20chilenos

	Exportadores	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014▼
	Mundo	3.422	5.549	7.023	8.229	9.228
1	Argentina	1.414	2.516	3.460	4.219	4.124
2	Francia	686	1.465	1.443	1.225	1.775
3	España	528	1.028	1.137	1.509	1.424
4	Italia	156	164	376	861	1.359
5	Estados Unidos de América	41	43	53	219	259
6	Chile	0	0	0	0	102
7	Alemania	66	6	157	47	58
8	Australia	2	3	9	2	37
9	Portugal	12	14	32	24	33
10	Reino Unido	12	6	77	6	15

Fuente: TRADE MAP. Importaciones vino chileno. [En línea]. [Citado 17-mayo-2015]
 Disponible en internet: <http://www.trademap.org/>

Figura 9: Comportamiento de las importaciones de vino a Chile 2010-2014



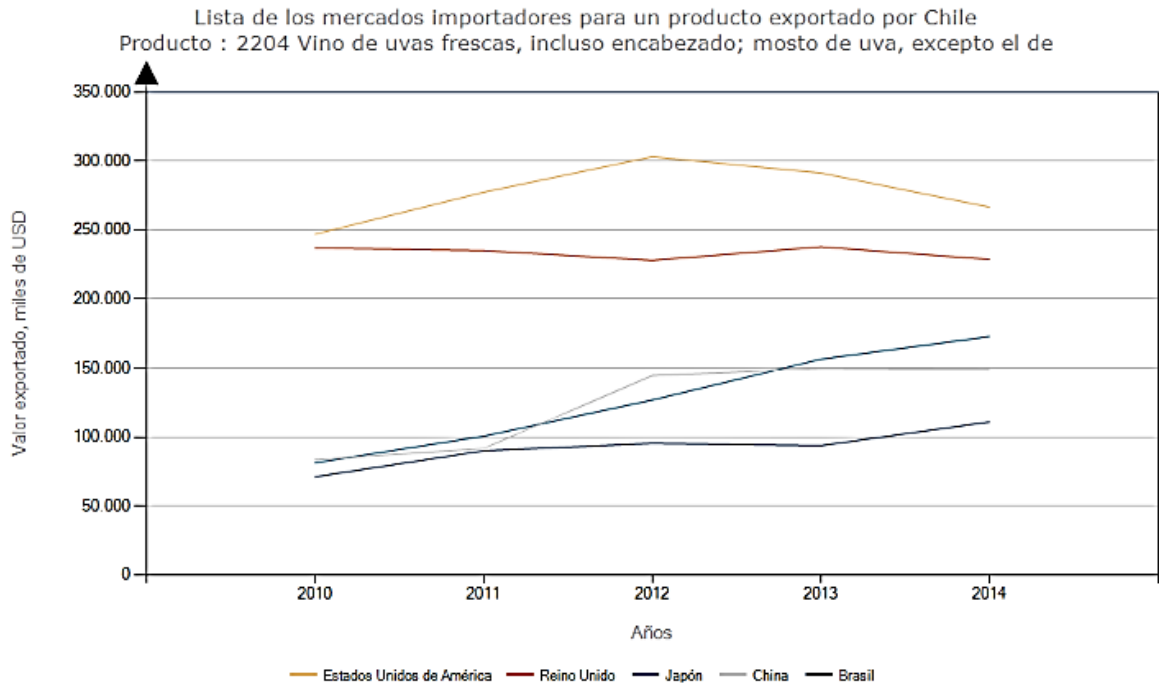
Fuente: TRADE MAP. Importaciones vino chileno. [En línea]. [Citado 17-mayo-2015]
 Disponible en internet: <http://www.trademap.org/>

Tabla 8: Destino de las exportaciones de vino en Chile

	Importadores	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014 ▼
	Mundo	1.547.244	1.696.306	1.798.194	1.968.729	1.855.986
1	Estados Unidos de América	246.962	277.422	303.144	291.425	266.639
2	Reino Unido	237.047	235.103	228.024	237.839	228.673
3	Japón	81.209	100.484	126.728	156.355	172.746
4	China	83.447	91.602	144.490	149.640	148.836
5	Brasil	71.026	89.944	95.308	93.656	110.865
6	Países Bajos (Holanda)	78.875	97.327	95.315	97.556	105.861
7	Canadá	89.487	93.122	92.503	91.713	94.452
8	Alemania	73.216	71.648	63.225	78.023	70.268
9	Dinamarca	60.988	61.437	52.888	59.028	59.837
10	Irlanda	42.693	46.112	43.767	41.839	43.348

Fuente: TRADE MAP. Exportaciones vino chileno. [En línea]. [Citado 17-mayo-2015]
 Disponible en internet: <http://www.trademap.org/>

Figura 10: Comportamiento de las exportaciones de vino en Chile 2010-2014



Fuente: TRADE MAP. Exportaciones vino chileno. [En línea]. [Citado 17-mayo-2015]
 Disponible en internet: <http://www.trademap.org/>

5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La Matriz del Perfil Competitivo como herramienta analítica permite mediante la asignación de valores absolutos y sopesados evaluar en el caso particular, la Región Maule de Chile y el Valle del Cauca, comparando los factores clave de éxito más importante de las dos regiones en cuanto al mundo de los vinos. Por ende, se consideran para el estudio los factores: Terrenos adecuados, crianza de vinos, empaque para vinos, almacenamiento de vinos, posicionamiento del sector vitivinícola, investigación de mercados, servicio al cliente, tecnología del sector, gestión de los administradores del sector, importaciones, exportaciones, formación de especialistas para el sector (enólogos, sommeliers). La Matriz de perfil competitivo permite apreciar el peso y porcentaje asignado a cada factor clave de éxito, y valor con que se califica la posición de cada región para dicha comparación. (BETANCOURT, 2014).

La Matriz contempla cuatro columnas importantes que permiten realizar los cálculos, la primera es la columna de título *PESO*, en esta columna se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a la importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás, la suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 1, que corresponde al 100%. La columna *VALOR*, corresponde a la clasificación que el equipo de trabajo le asignó a cada empresa en ese factor, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es 1 a 4, donde 4 es la mejor calificación y 1 es la peor calificación.⁵⁶

La escala para calificar se divide en tres etapas, la primera incluye los valores (4, 3,5 y 3) que corresponden a (4) condición de líder, (3,5) condición intermedia y (3) sigue al líder. Sigue una segunda etapa con un valor de 2,5 que corresponde a una condición intermedia y finalmente una tercera etapa de calificación que incluye calificaciones de (2, 1,5 y 1), en donde (2) presenta la condición que se aleja del líder, (1,5) una condición intermedia en esta etapa y (1) condición de pobre desempeño.

“La columna *VALOR SOPESADO*, se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, registrando su resultado en esta columna”⁵⁷. (Ver tabla 9)

Después de los valores asignados a cada una de las regiones, se observa que la Región del Maule tiene un valor sopesado de 3,620, mientras que el Valle del Cauca obtuvo un valor sopesado de 2,375, indicando que la mejor calificación de sus factores clave de éxito la tiene la Región del Maule, por lo tanto, esta se encuentra con mejor posición en el sector vitivinícola.

⁵⁶ BETANCOURT, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Escuela Nacional del deporte. Colombia, 2013. p. 42.

⁵⁷ BETANCOURT, Benjamín. Benchmarking competitivo un enfoque práctico. Universidad del Valle. Colombia, 2013. p. 27

5.4 RADARES DE COMPARACIÓN DE LAS REGIONES MAULE Y VALLE DEL CAUCA

Los radares son un instrumento de diagnóstico, que permiten analizar y reforzar si es el caso, la competitividad de las regiones, evidenciando los factores claves de éxito en cada una de ellas. Indicando por cada región analizada el valor absoluto y valor sopesado por cada variable escogida por el grupo investigador. La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña, por la similitud que posee con una telaraña, es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.

Tabla 9: Matriz del Perfil Competitivo Región Maule, Chile - Valle del Cauca, Colombia

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
#	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		CHILE		COLOMBIA	
				REGION DEL MAULE		DEPARTAMENTO VALLE DEL CAUCA	
		%	# decimal	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
1	Terrenos adecuados	5	0,05	3,5	0,175	3,0	0,150
2	Crianza de vinos	5	0,05	3,5	0,175	2,5	0,125
3	Empaque para vinos	5	0,05	3,5	0,175	3,5	0,175
4	Almacenamiento de vinos	6	0,06	3,5	0,210	2,5	0,150
5	Posicionamiento del sector vitivinícola	12	0,12	3,5	0,420	2,0	0,240
6	Investigación de mercados	8	0,08	4,0	0,320	2,0	0,160
7	Servicio al cliente	10	0,1	4,0	0,400	3,0	0,300
8	Tecnología del sector	15	0,15	4,0	0,600	2,5	0,375
9	Gestión de los administradores del sector	15	0,15	3,5	0,525	2,0	0,300
10	Importaciones	4	0,04	3,0	0,120	2,5	0,100
11	Exportaciones	10	0,1	3,0	0,300	2,5	0,250
12	Formación de especialistas para el sector (enólogos, sommeliers)	5	0,05	4,0	0,200	1,0	0,050
	TOTAL	100	1,00		3,620		2,375

Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en la Matriz del Perfil Competitivo – MPC expuesta por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “Análisis sectorial y competitividad”. p. 176.

5.4.1 Radares de valor y sopesado de la Región Maule

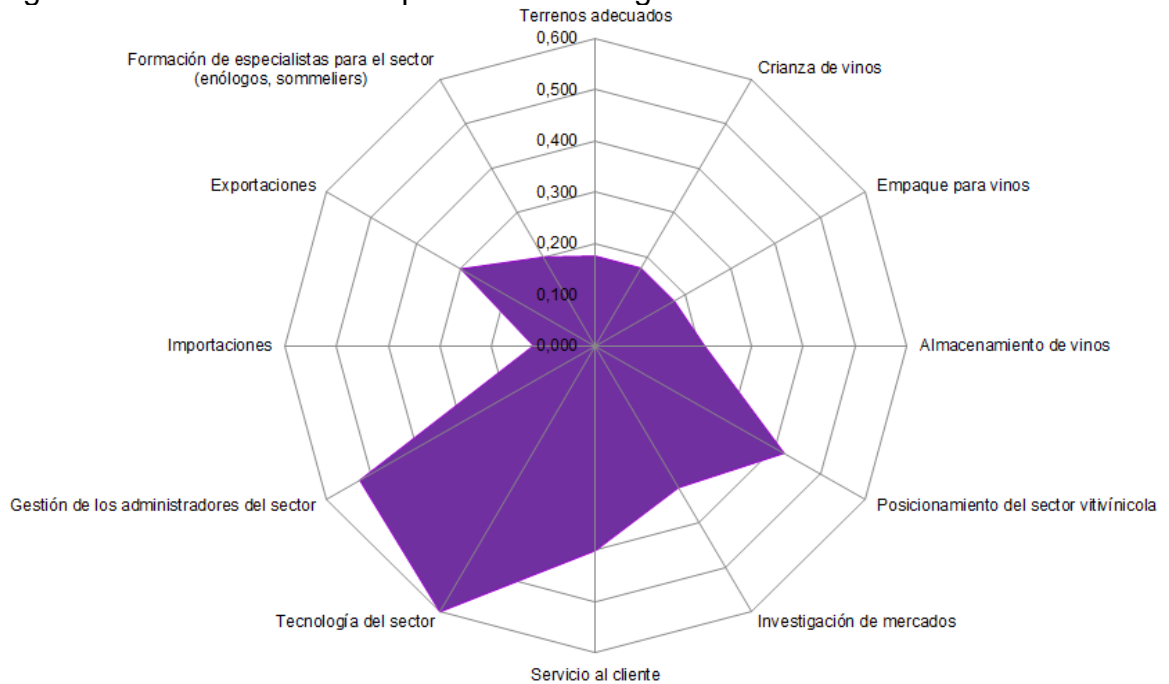
Algunas variables se destacan en los radares de valor y valor sopesado de la Región del Maule, estas son las que influyen en el éxito y la ventaja competitiva del sector. (Ver figuras 11 y 12).

Figura 11: Radar de valor de la Región del Maule



Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en los gráficos de valor expuestos por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “análisis sectorial y competitividad”. p. 178, 180, 182, 184.

Figura 12: Radar de valor sopesado de la Región del Maule



Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en los gráficos de valor expuestos por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “análisis sectorial y competitividad”. p. 179, 181, 183, 185.

La Región del Maule tiene un excelente desempeño en factores como investigación de mercados, servicio al cliente, tecnología del sector y formación de especialistas para el sector (enólogos y sommeliers). En factores como terrenos adecuados, crianza de vinos, empaque para vinos, almacenamiento de vinos, posicionamiento del sector vitivinícola y la gestión de los administradores del sector, el Maule tiene una condición intermedia respecto a los sectores líderes en vitivinicultura. Ahora bien, en cuanto a las variables de importación y exportación, la región del Maule aún sigue a Líderes como España, Francia, Italia, entre otros.

5.4.2 Radares de valor y sopesado del Valle del Cauca

Se destaca en los radares de valor y sopesado del Valle del Cauca como factor clave de éxito: el empaque para vinos, siendo esta la única variable que denota ventaja competitiva para el sector al tener una condición intermedia respecto a los sectores líderes en vitivinicultura, no obstante, variables como terrenos adecuados y servicio al cliente se encuentran siguiendo al líder.

Crianza de vinos, almacenamiento de vinos, tecnología del sector, importaciones y exportaciones están en una condición intermedia tendiente a seguir al líder en comparación con el sector líder del presente estudio. Mientras que el posicionamiento del sector vitivinícola, investigación de mercados y gestión de los administradores del sector se alejan del líder.

El sector vitivinícola del Valle del Cauca tiene un pobre desempeño en la formación de especialistas para el sector (enólogos y sommeliers), debido a que no se encuentra alguna institución, academia o Universidad en la región, que posea un programa académico para este campo del conocimiento. (Ver figura 13 y 14).

No obstante, según estimaciones realizadas por la Sociedad de Agricultores y Ganaderos (SAG) en la elaboración del Plan Frutícola Nacional (PFN) – 2006, “solamente un 7% de la producción de UVA en el Valle del Cauca se destina para la elaboración de vino, un 14% se exporta a otras regiones del país y el excedente es para consumo fresco o como uva de mesa. Lo que equivale a decir que de las 35.376 toneladas de uva, solo 2.476 se destinan a la elaboración del vino, ósea las producidas en 108 hectáreas”.

5.4.3 Comparación radares de valor y valor sopesado

En los radares comparativos por valor, puede observarse un comportamiento diferenciador de una región a otra porque existen condiciones que hacen que la Región del Maule sea preponderante en los factores de éxito analizados.

Algunos de los factores en los que la Región del Maule es líder, influyen en la posición que esta ocupa entre los sectores vitivinícolas estudiados, siendo líder, con

un valor total sopesado de 3,620 a diferencia del menor valor que obtuvo el sector vitivinícola vallecaucano.

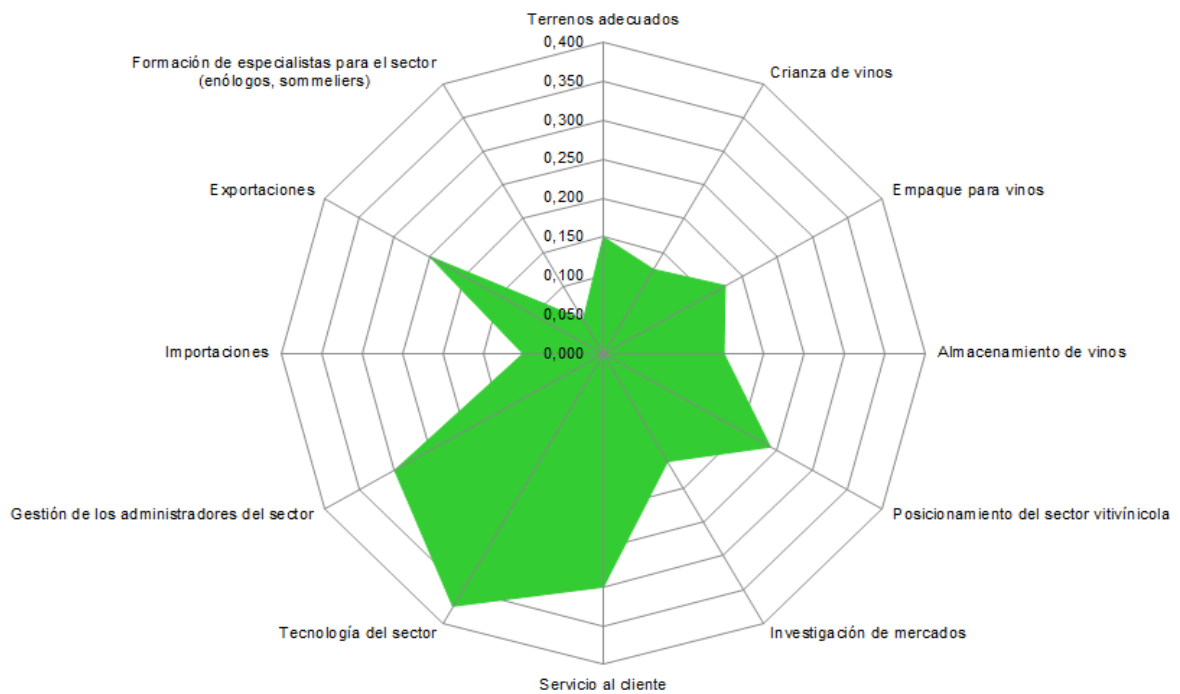
A través de la comparación de los radares se puede observar cuales son los factores claves de éxito que poseen mayor fuerza en la Región del Maule dejando así en evidencia los aspectos estratégicos que utilizan en Chile para impulsar este sector vitivinícola, no obstante, en la gráfica se visualizan las debilidades que tiene el sector vitivinícola vallecaucano, por lo tanto, las carencias del sector en factores como tecnología del sector, gestión de los administradores del sector, formación de especialistas para el sector (enólogos y sommeliers), posicionamiento del sector vitivinícola, investigación de mercados y demás variables, no deben afectar el surgimiento y desarrollo del mismo, pues estos factores se pueden convertir en fortalezas a través de algunos lineamientos estratégicos, que fortalezcan la competitividad del sector vitivinícola del Valle del Río Cauca. Por eso, al presente estudio se le añade la investigación realizada al sector vitivinícola de la comunidad Valenciana de España, que cuenta con denominación de origen, DO.

Figura 13: Radar de valor Valle del Cauca



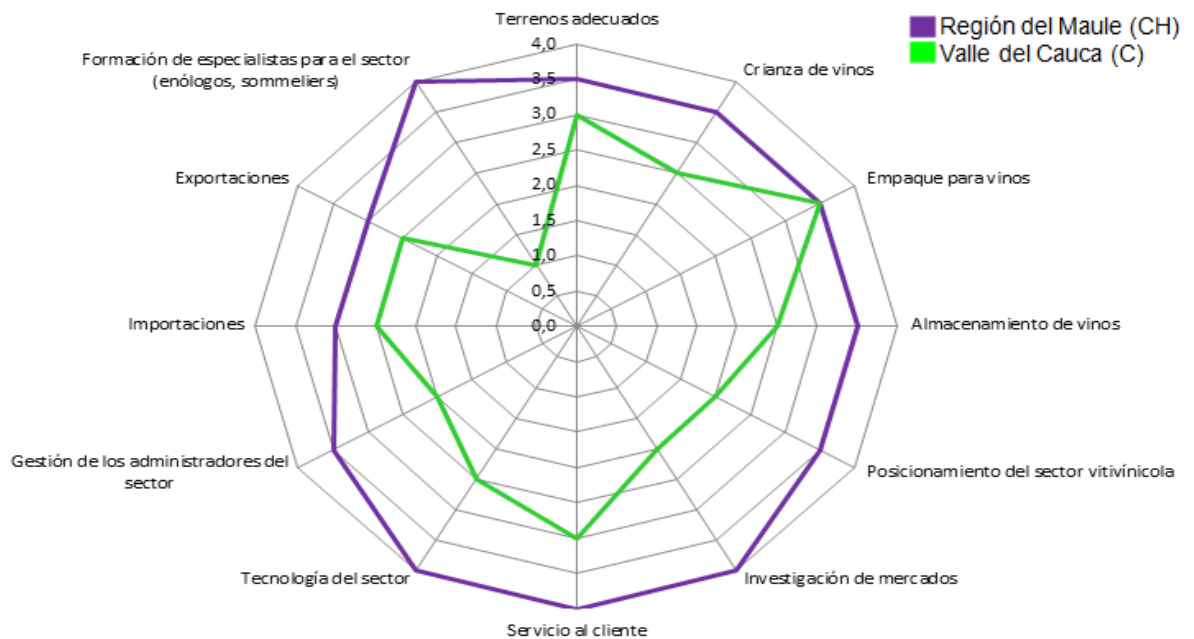
Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en los gráficos de valor expuestos por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “análisis sectorial y competitividad”. p. 178, 180, 182, 184.

Figura 14: Radar de valor sopesado Valle del Cauca

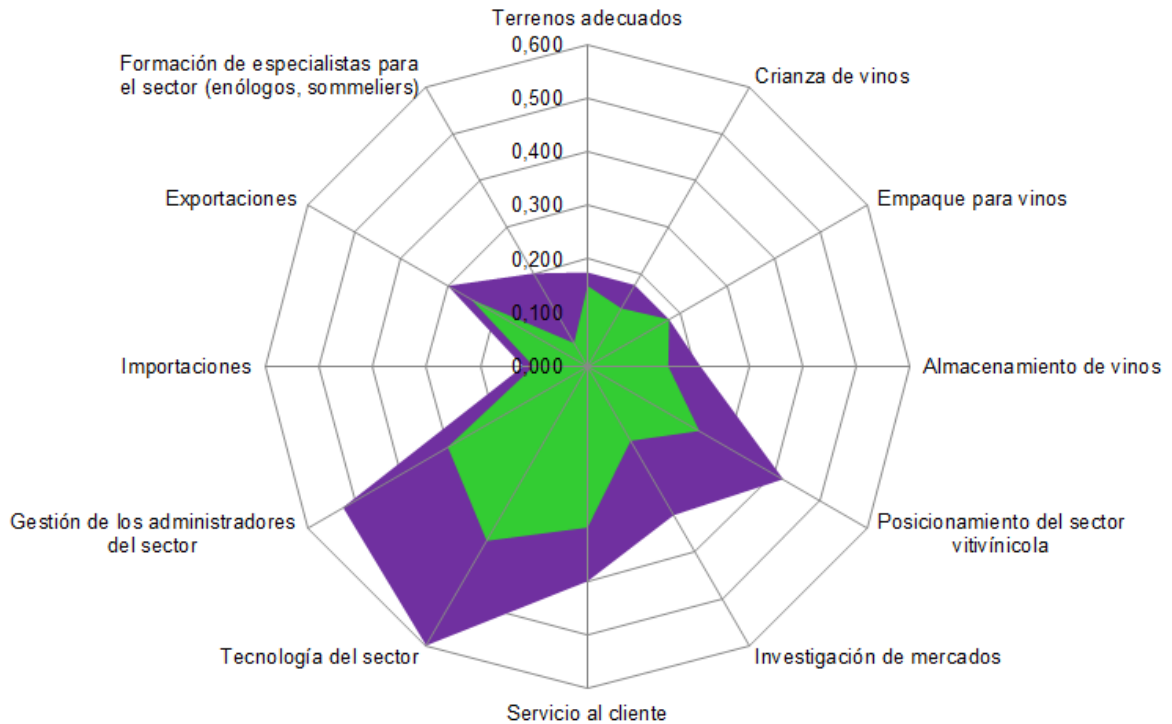


Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en los gráficos de valor expuestos por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “análisis sectorial y competitividad”. p. 179, 181, 183, 185.

Figura 15: Comparación radares de valor Región del Maule – Valle del Cauca



Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en los gráficos de valor expuestos por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “análisis sectorial y competitividad”. p. 186.
 Figura 16: Comparación radares de valor sopesado Región del Maule – Valle del Cauca



Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en los gráficos de valor expuestos por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “análisis sectorial y competitividad”. p. 187

5.5 COMUNIDAD VALENCIANA, ESPAÑA

Las autoras abordan en el presente estudio, la Comunidad Valenciana de España, porque a través del maestro Benjamín Betancourt de la Universidad del Valle, Colombia, lograron contactar al maestro Francisco Higón de la Universidad de Valencia, España, quien otorgo a las autoras uno de sus estudios realizados en el 2014 denominado “El vino valenciano: una mirada desde la economía”.

La Región de la Rioja en España posee Denominación de Origen Calificada (DOC), por lo tanto, los niveles de producción, la calidad en el cultivo de la vid y los productos derivados de esta, son unos de los mejores en el viejo mundo; sin embargo, las autoras cuentan con el apoyo académico e información disponible por parte del maestro Higón de la Comunidad Valenciana (que posee Denominación de Origen (DO)), por consiguiente, el presente estudio es efectuado en esta (Comunidad Valenciana de España).

✓ ***Una mirada sobre la industria vinícola en la Comunidad Valenciana***

Según la investigación realizada por Francisco Higón en el 2014, la Comunidad Valenciana cuenta con un sector maduro en la industria del vino, porque de las 5.790 empresas vinícolas españolas (1.377 Bodegas Cooperativas y 4.413 Bodegas privadas) 250 se encuentran ubicadas en esta Comunidad, donde el 45% de la producción de vinos poseen Denominación de Origen Protegida (DOP), que supera a la media nacional de 40%.

Francisco Higón también argumenta que en la Comunidad Valenciana hay aproximadamente 67.994 hectáreas (has) sembradas de vid; la distribución de los vinos que poseen Denominación de Origen embotellados es de 53% respecto a los vinos a granel, que es de 47% y que según registros de la última vendimia (2013/2014) la producción nacional fue de 52,6 millones de hectolitros (hl), de los cuales, la Comunidad Valenciana produjo aproximadamente 3 millones de hl, ocupando el cuarto lugar en la producción nacional.

“La industria del vino en España se genera fundamentalmente por la producción de empresas de reducida dimensión que coexisten con cooperativas y algunas “grandes” empresas”⁵⁸.

Por lo tanto, la Comunidad Valenciana de España se compara con la Región del Maule de Chile y el Valle del Cauca de Colombia.

5.5.1 Factores clave de éxito

A continuación se describen algunas de las variables claves de éxito del sector vitivinícola de la Comunidad Valenciana, España.

✓ Terrenos adecuados

El suelo cuenta con buena permeabilidad, varía según la altura, siendo de tipo fluvial en la zona más cercana a la costa, arcilloso a media altura y calizo y arenoso en las zonas más altas. El clima, mediterráneo, tiende a continental cuanto más hacia el interior sufriendo la influencia de fuertes vientos y aguaceros precisamente en esta última zona.

En zonas montañosas se ven viñedos sólo hasta cierta altura. El clima impone límites de altura. Los límites macro climáticos determinados por la altura y la latitud son ampliamente rebasados en muchas regiones, por el hecho de que el viñedo se planta en pendientes muy bien orientadas. Estas zonas disfrutan de un régimen térmico más elevado, sufren menos con las heladas invernales y las escarchas de primavera se secan rápidamente, de manera que la vegetación es más breve y el grado de azúcar más elevado. Se habla en estos casos de microclima.⁵⁹

⁵⁸ HIGÓN, Francisco. El vino valenciano: una mirada desde la economía. Valencia, España. 2014

⁵⁹ LA PAGINA BEDRI VINO. [En línea]. [Citado 21-mayo-2015] Disponible en internet: http://www.bedri.es/Comer_y_beber/Vino/Vid.htm.

✓ Crianza de vinos

La crianza es el proceso de maduración de un vino mediante el contacto con madera en toneles o barricas, generalmente de roble. El envejecimiento de los vinos se determina así por el tiempo que pasa en la barrica o depósito después de su fermentación alcohólica. Dependiendo de la concentración de taninos, un vino aguantará más a mayor concentración de estos, para que se suavicen con el paso del tiempo, siendo un factor importante los años de las cepas, y de las condiciones climáticas que acompañen cada cosecha. La crianza añade estructura y complejidad (aromas tostados y especiados) a éste y contribuye a su longevidad. La crianza posterior en botella lima las asperezas de la madera, pero la madera es lo que da el "bouquet".⁶⁰

✓ Empaque para vinos

El envasado se realizará en botellas de vidrio. También se autorizan otro tipo de envases, siempre que sean de uso alimentario y no alteren las características de los vinos. Si se utilizan botellas retornables será obligatorio el lavado de las mismas con agua caliente, siendo este aconsejable si se trata de botellas nuevas; los tapones serán de corcho natural entero, pudiéndose utilizar tapones mixtos de corcho natural y aglomerado de corcho, siempre que esté el corcho natural en contacto con el líquido. Si se utilizan cápsulas de sobre taponado, las mismas estarán hechas con alguno de los siguientes materiales: aluminio, polietileno y estaño. Si se utilizaran otros materiales distintos en el envasado o taponado, deberán ser autorizados por el órgano de control competente.⁶¹

✓ Almacenamiento de vinos

En los vinos de reserva se selecciona además con cuidado el tipo de uva, el tipo de madera de las barricas, etc. Las barricas se deben cambiar cada 10-15 años (la madera vieja da olor a viejo al vino) y una barrica (unos 260 litros) cuesta unos 600 euros. De ahí el alto precio de este tipo de vinos. Las barricas siempre son de roble (porque sus radios medulares de corte son duros, vítreos e impermeables) tostado, aunque el tipo concreto depende del tipo de vino. En España no hay bosques de roble y los que hay están protegidos (un roble para ser robusto requiere unos 105 años, pues crece muy lentamente). El roble francés produce vinos más suaves y elegantes (recuerdo a romero y tomillo) y el roble americano sus vinos más duros en boca y más agresivos (recuerdo a coco). Los rosados nunca se ponen en barrica

⁶⁰ MILLÁN, Ramón. . [En línea]. 2015. [Citado 21-mayo-2015] Disponible en internet: http://www.ramonmillan.com/aficiones/vino.php#Almacenamiento_del_vino

⁶¹ DIRECTRICES PARA LA ELABORACIÓN DE VINO PROCEDENTE DE UVAS DE AGRICULTURA ECOLÓGICA. [En línea]. [Citado 21-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.agricol.org/uploads/legislacion/4fa9eab1a6f2b2e73cf2c0de85352a52f6eab9ab.pdf>

porque se oxidan rápidamente. Las dos denominaciones de origen más famosas de España son Ribera del Duero y Rioja. Por lo general el vino de La Ribera del Duero suele ser de mucho cuerpo y color, mientras que el de La Rioja es de menos cuerpo, más suave, más ácido y con menor graduación.⁶²

✓ Importaciones

En el primer trimestre de 2014, las importaciones españolas de vino cayeron un -72% en volumen, hasta los 28,4 millones de litros y un -26,6% en valor, hasta los 70,4 millones de euros, por aumento del precio medio del 162,1%. Caen las compras del vino sin DOP a granel, más económico, mientras que aumentan las de los vinos con DOP envasados y espumosos, de mayor valor.

Se destaca el descenso de las compras españolas de vino sin DOP a granel procedente de Chile. Francia es el principal proveedor de Champagne en valor, por venta.

El saldo comercial del vino en España es favorable en 2.429,3 millones de euros en el interanual a junio de 2014, lo que supone una notable contribución del sector a la balanza comercial nacional.⁶³

✓ Exportaciones

Las bodegas españolas ofrecen vinos de gran calidad y España ocupa el puesto 17 como exportador mundial, el segundo en términos de producción y el primero en hectáreas de viñedo. La marca de España en el exterior lo sitúa como un país productor de vinos.⁶⁴

5.5.2 Radares de comparación de las regiones Maule, Valle del Cauca y Comunidad Valenciana

Los radares son un instrumento de diagnóstico, que permiten analizar y reforzar si es el caso, la competitividad de las regiones, evidenciando los factores claves de éxito en cada una de ellas. Se puede observar que al comparar estas 3 regiones vitivinícolas, la Comunidad Valenciana pasa a liderar el sector vitivinícola con un 3,790 valor sopesado, representado mayoritariamente por las siguientes variables que tienen un representativo valor: terrenos adecuados, crianza de vinos, almacenamiento de vinos, posicionamiento del sector vitivinícola, servicio al cliente, tecnología del sector y formación de especialistas para el sector (enólogos y

⁶² ibíd.

⁶³ IMPORTACIONES ESPAÑOLAS. [En línea 2014] [Citado 21-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.oemv.es/esp/importaciones-espanolas-de-vino-primer-semester-de-2014-1220k.php>

⁶⁴ LA 'MARCA ESPAÑA' EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA. [En línea] [Citado 22-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.fincaloranque.com/es/blog/Posts/show/la-marca-espana-en-la-industria-vitivinicola-319>

sommeliers). Por otra parte, Chile queda ocupando el segundo puesto en el liderazgo con un 3,620, mientras que los factores clave de éxito del sector vitivinícola colombiano están en un valor sopesado de 2.375, denotando que el sector vallecaucano se encuentra en una condición intermedia tendiente a seguir al líder. (Ver tabla 10, figuras 17 y 18).

Tabla 10: Matriz del Perfil Competitivo Región Maule, Chile; Valle del Cauca, Colombia, Comunidad Valenciana, España

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
#	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		CHILE		COLOMBIA		ESPAÑA	
				REGION DEL MAULE		DEPARTAMENTO VALLE DEL CAUCA		COMUNIDAD VALENCIANA	
				Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
		%	# decimal						
1	Terrenos adecuados	5	0,05	3,5	0,175	3,0	0,150	4,0	0,200
2	Crianza de vinos	5	0,05	3,5	0,175	2,5	0,125	4,0	0,200
3	Empaque para vinos	5	0,05	3,5	0,175	3,5	0,175	3,5	0,175
4	Almacenamiento de vinos	6	0,06	3,5	0,210	2,5	0,150	4,0	0,240
5	Posicionamiento del sector vitivinícola	12	0,12	3,5	0,420	2,0	0,240	4,0	0,480
6	Investigación de mercados	8	0,08	4,0	0,320	2,0	0,160	3,5	0,280
7	Servicio al cliente	10	0,1	4,0	0,400	3,0	0,300	4,0	0,400
8	Tecnología del sector	15	0,15	4,0	0,600	2,5	0,375	4,0	0,600
9	Gestión de los administradores del sector	15	0,15	3,5	0,525	2,0	0,300	3,5	0,525
10	Importaciones	4	0,04	3,0	0,120	2,5	0,100	3,5	0,140
11	Exportaciones	10	0,1	3,0	0,300	2,5	0,250	3,5	0,350
12	Formación de especialistas para el sector (enólogos, sommeliers)	5	0,05	4,0	0,200	1,0	0,050	4,0	0,200
	TOTAL	100	1,00		3,620		2,375		3,790

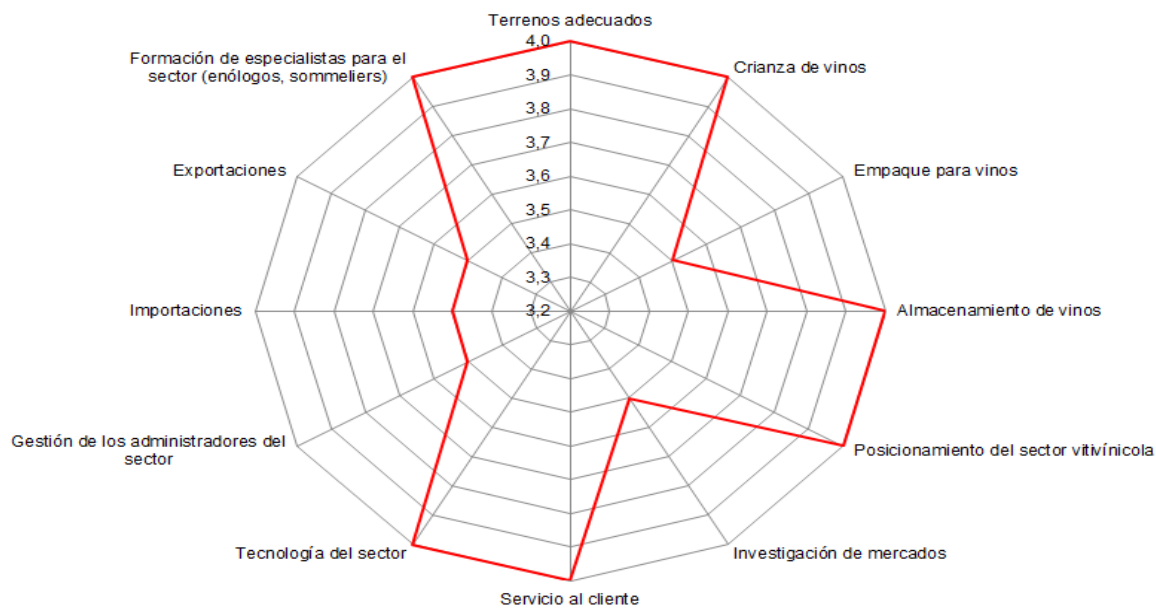
Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en la Matriz del Perfil Competitivo – MPC expuesta por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “Análisis sectorial y competitividad”. p. 176.

Es evidente que la tecnología juega un papel importante en los sectores vitivinícolas mundiales, por lo tanto, es menester que el sector vitivinícola vallecaucano establezca unos lineamientos enfocados en este factor clave de éxito.

El Valle del Cauca, Colombia no es pionero a nivel internacional en la producción de vinos, sin embargo, existen diversas empresas productoras de esta bebida de antaño con excelente calidad en el país; algunas de estas, cuentan con: tierras fértiles para la plantación de la vid, bodegas de producción y almacenamiento idóneas de acuerdo a la legislación nacional, tanques en acero inoxidable con capacidad para almacenar entre 8000 y 12000 litros, tanques plásticos de 1000,

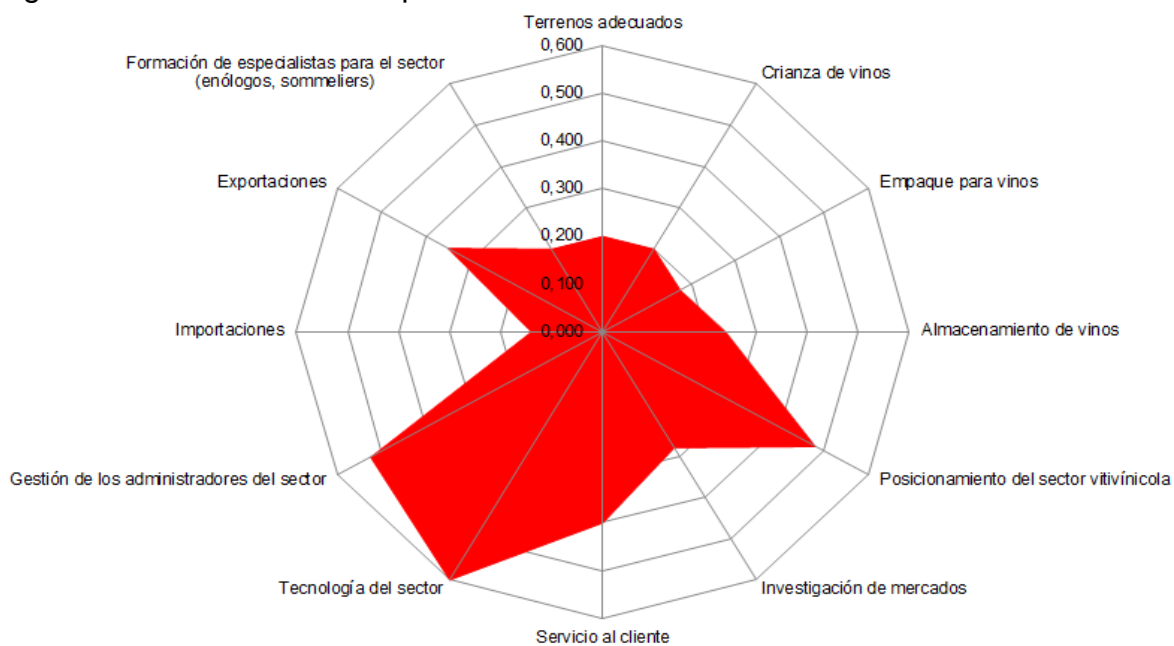
5.5.3 Radares de valor y sopesado de la Comunidad Valenciana

Figura 17: Radar de valor de la Comunidad Valenciana



Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en la Matriz del Perfil Competitivo – MPC expuesta por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “Análisis sectorial y competitividad”. p. 176.

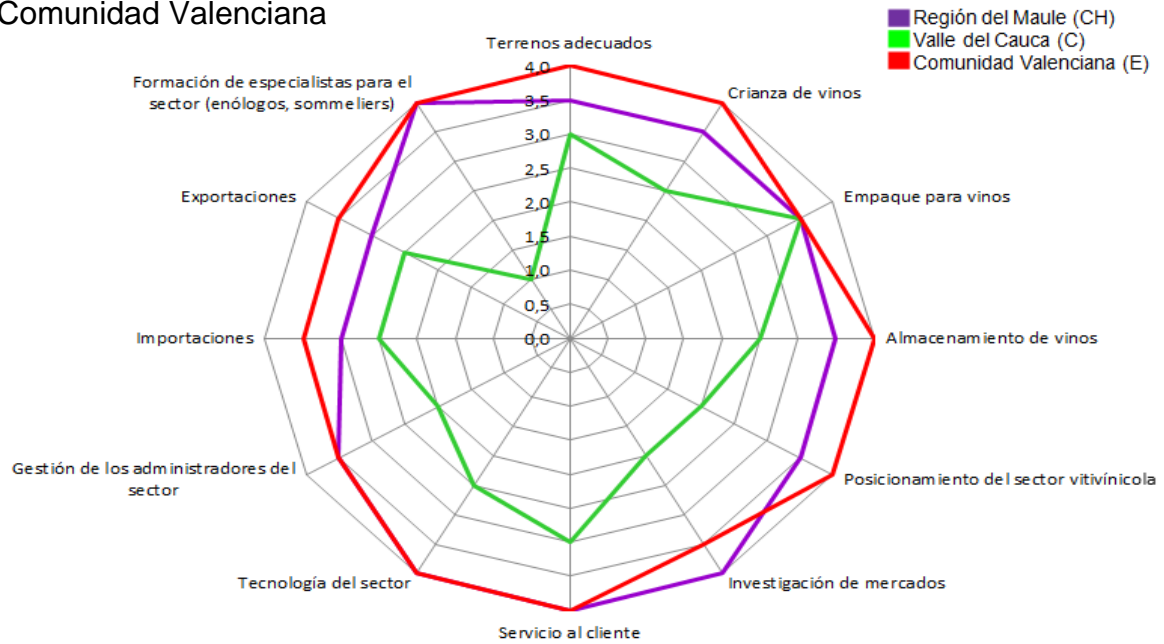
Figura 18: Radar de valor sopesado de la Comunidad Valenciana



Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en los gráficos de valor expuestos por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “análisis sectorial y competitividad”. p. 179, 181, 183, 185.

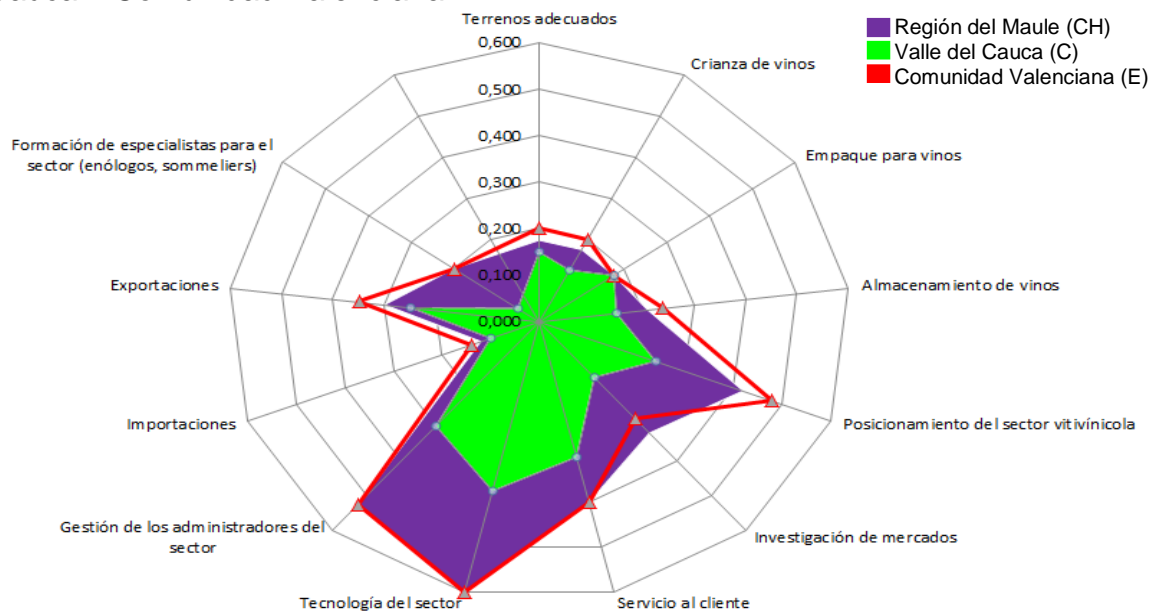
5.5.4 Comparación radares de valor y valor sopesado

Figura 19: Comparación radares de valor Región del Maule – Valle del Cauca – Comunidad Valenciana



Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en los gráficos de valor expuestos por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “análisis sectorial y competitividad”. p. 186.

Figura 20: Comparación radares de valor sopesado Región del Maule – Valle del Cauca – Comunidad Valenciana



Fuente: Adaptación elaborada por las autoras con base en los gráficos de valor expuestos por el maestro Benjamín Betancourt en su libro “análisis sectorial y competitividad”. p. 187
 2000, 3000 y 5000 litros, maquinas estrujadoras en acero inoxidable para el prensado de la uva, equipos de madera para prensado de la vid, cuartos fríos y

tanques para congelar el producto en proceso, turbinas adecuadas técnicamente para el proceso, equipos en línea de embotellado y etiquetado con capacidad para 240 botellas por minuto, sistemas de envasado de tetra brik, laboratorios para el control de calidad, laboratorios para el análisis fisicoquímicos, salas de catas y análisis sensorial, planta de tratamiento de aguas residuales que salen del proceso.

Cabe resaltar que algunas empresas vinícolas nacionales también poseen alambiques de cuello de cisne para destilar el vino y obtener holandas (principal materia prima del brandy); y alambiques de cobre (para la destilación del aguardiente de uva).

A nivel internacional algunos de los últimos avances tecnológicos para las empresas vitivinícolas son: “red considerable de dispositivos que controlan diversas variables en los cultivos de uva; la nariz electrónica o sensores químicos que reaccionan a la presencia de aromas y cambian su resistencia eléctrica; inmunosensor electroquímico que puede detectar compuestos químicos en el corcho”⁶⁵; “etiquetas de seguridad antirrobo para vinos y licores; innovador tapón de vino; Zeta Plus (para filtrado de vinos)”⁶⁶; “inoculación de levaduras en el procesamiento del vino; agregar levaduras recombinantes en la elaboración del vino”⁶⁷; entre otros.

Para la elaboración de vinos de excelente calidad es menester contar con personal formado y experimentado en las siguientes áreas: agronomía, química, ingeniería química, ingeniería industrial, enología, sommelier y personal administrativo.

En Colombia existen diversas universidades (la Universidad del Valle, Universidad Santiago de Cali, Universidad Tecnológica de Pereira, ICESI, Universidad El Bosque, Universidad Libre, Universidad Externado de Colombia, entre otras) que forman en programas académicos para ser administrador, agrónomo, químico, ingeniero químico, ingeniero industrial; pero a nivel nacional hasta hoy, no existe una Universidad que cuente con un pensum para formar presencialmente enólogos, sin embargo, la Universidad Externado de Colombia es la única a nivel nacional que realiza: cursos, seminarios y diplomados, en áreas de enología y sommelier.

También, en Bogotá existe un colegio de gastronomía de origen Argentino llamado Gato Dumas donde dictan cursos para sommelier.

⁶⁵ TECNOLOGÍAS AVANZADAS PARA LA PRODUCCIÓN DEL VINO. [En línea].08/Marzo/2006. [Citado 16-julio-2014]. Disponible en internet:

http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=380:salarios-y-prestaciones-sociales-minimo-legal-ano-2014-colombia&catid=1:laboral&Itemid=86

⁶⁶ TECNOVINO. El portal para el profesional de la industria vitivinícola. [En línea].08/03/2006. [Citado 16-julio-2014]. Disponible en internet: <http://www.tecnovino.com/>

⁶⁷ FRID. Débora. Nuevas tendencias en la producción de vino. [En línea].2009. [Citado 16-julio-2014]. Disponible en internet: <http://tecnocienciaysalud.com/vino>

El internet ha jugado un papel relevante en la formación de enólogos y sommelier colombianos, gracias a los programas académicos de universidades españolas, chilenas y argentinas que ofrecen y desarrollan cursos online. De tal modo, las TICS (internet, software, telefonía fija y celular, radio, entre otros) han sido herramientas clave para el progreso del sector tanto a nivel nacional como internacional, por las oportunidades de formación y ampliación del espectro investigativo en las áreas vitivinícolas. Ejemplos de ello son: las App para tener temas respecto a la vitivinicultura en el celular; las páginas web que publican noticias, venden publicidad y productos, entre otros, sobre la materia. Además, las plataformas online y software de entidades como GS1; SUPERSALUD, INFOCONSUMO, DIAN, CAMARA DE COMERCIO, entre otras, para el Estado Colombiano y las empresas han sido de gran ayuda para la recopilación, control y elaboración de documentos.

Ahora bien, los medios de comunicación (radio, televisión e internet) le han dado la mano a las empresas vitivinícolas nacionales e internacionales para el desarrollo de la estrategia de marketing y así posicionarse. Por otra parte, la telefonía fija y celular recientemente no solo sirven para la gestión administrativa a través de la comunicación por voz de las empresas vitivinícolas, pues al adicionarle un paquete de datos a los celulares de alta tecnología, estos quedan con la capacidad de intercomunicar a las personas por medio de las redes sociales, correos, App, entre otros; acortando las distancias, mejorando y disminuyendo el tiempo de la gestión administrativa con proveedores, clientes y pares; situación que conlleva a tener el mundo vitivinícola al alcance de la mano.

Con base en los resultados anteriores, se proponen a continuación unos futuros escenarios para el sector vitivinícola del Valle del Cauca.

6. PROSPECTIVA Y PREVISIÓN

El procedimiento para la realización de los posibles escenarios del sector vitivinícola del Valle del Cauca con base en los anteriores resultados, inicia con la consulta de documentos y entrevistas a expertos del sector, con el fin de efectuar una lluvia de ideas y así seleccionar las variables y analizarlas mediante el Abaco de Regnier; se continua con el análisis estructural de las variables a través del MIC-MAC por medio

del software LIPSOR después de haber cruzado las veintitrés variables estudiadas. Con los resultados del ábaco de Regnier se determinan y analizan las variables de mayor motricidad (portadoras de futuro). Para luego, someter las variables al análisis de Importancia – Gobernabilidad (IGO) e Importancia – Incertidumbre (II).

Utilizando la información anterior se elabora la matriz de pre- escenarios con los resultados obtenidos tras el análisis de las variables con el Abaco de Regnier, MIC – MAC, IGO e Incertidumbre.

Se procede a realizar la consulta a expertos del Valle del Cauca en vitivinicultura a nivel nacional e internacional, con el fin de validar el sistema anteriormente construido (Delphi simple).

Luego se construyen los escenarios pesimista, optimista e intermedio, para desarrollar el escenario apuesta.

6.1 LLUVIA DE IDEAS

A través de la investigación lograron identificar algunos factores clave que pueden incidir en el desarrollo del sector vitivinícola vallecaucano y nacional.

A continuación se exponen y se definen las veintitrés (23) variables que fueron analizadas y seleccionadas para la construcción del escenario apuesta del sector vitivinícola-Valle del Cauca.

1. Terrenos adecuados para la producción vitivinícola: La principal materia prima en la elaboración del vino, es la uva, la cual es producida por la planta de vid.

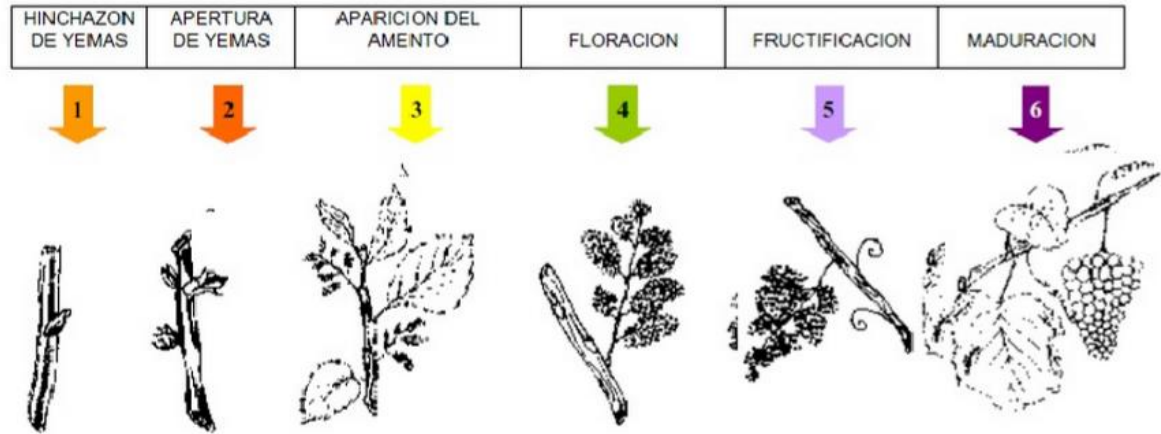
Las uvas de excelente calidad en la producción de vino, son resultado de las características y componentes de los terrenos, acordes a la especie de vid mundial cultivada.

Ahora bien, los terrenos marcan de manera importante la producción del vino, en los terrenos la vid debe encontrar los nutrientes necesarios para dar los frutos que se aprovecharán para obtener vinos de excelente calidad.

Los parrales o espalderas de uva tienen que desarrollar un sistema de raíces fuertes. Necesitan suelos sueltos que tengan cerca de 3 a 4 pies (0,91 a 1,22 m) de profundidad para fomentar que las raíces crezcan profundas y propagadas ampliamente. Prosperan en un limo arenoso, es decir, una mezcla de arena, arcilla, limo y materia orgánica, pero también crecerán bien en suelo arenoso o gravoso. Las uvas maduran más temprano en suelos arenosos debido a que estos suelos se calientan rápidamente. Demasiada arcilla en un suelo formará una costra en el clima caliente que bloqueará el agua de penetrar a las raíces. Una buena mezcla de tierra para la vid es cerca de 20 por ciento de arcilla, 35 por ciento de limo y 45 por ciento

de arena. Si el nivel de nutrientes en el suelo es demasiado rico, los parrales o espalderas producirán una gran cantidad de follaje y no muchas uvas.⁶⁸

Ciclo fenológico



Fuente: BALLÓN, Julia. Requerimientos del cultivo de la vid. [En línea].2015. [Citado 16-Julio-2015] En línea en internet: http://www.academia.edu/7066704/Requerimientos_del_cultivo_de_la_Vid

2. Consumo del vino en Colombia: “De acuerdo con la investigación de Euromonitor International, el consumo de vino en 2007 fue de 24,4 millones de litros, cifra que aumentó a casi 40 millones de litros al cierre de 2012. Esto representa un incremento de 61% en un período de cinco años y un salto de la ingesta por persona al año de 0,9 litros a 2,4 litros”⁶⁹.

“El consumo de vino en Colombia ha aumentado porque ha crecido el interés de los colombianos por la cultura de esta bebida. Vale la pena destacar que el dinamismo no se da únicamente entre los consumidores de más altos ingresos, sino también en los segmentos medio bajos y bajos con vinos de menor calidad, como los que se venden en cajas, y vinos más jóvenes. El aumento del consumo del vino rosé y el vino espumante también ayuda a este dinamismo”. Precisamente estas dos últimas versiones de vino han venido creciendo a un ritmo de doble dígito, ante la curiosidad del colombiano por probar cosas nuevas.⁷⁰

“Entre los vinos tradicionales que consume el colombiano, se destacan los chilenos, una realidad que para el agregado comercial de Chile en Colombia, Ignacio

⁶⁸ HOYT, Richard. Tierra adecuada para las uvas. [En línea].2014. [Citado 02-Enero-2015] Disponible en Internet: http://www.ehowenespanol.com/tierra-adecuada-uvras-info_306995/

⁶⁹ PÉREZ, Vanessa. El consumo de vino ha crecido 61% en los últimos cinco años. LR La República. [En línea 14/Mayo/2013]. [Citado 18-Julio-2015] Disponible en Internet: http://www.larepublica.co/empresas/el-consumo-de-vino-ha-crecido-61-en-los-%C3%BAltimos-cinco-a%C3%B1os_38441

⁷⁰ Ibid.

Fernández, responde principalmente a la relación de vieja data que tiene este producto en el mercado”⁷¹.

“Entre enero y noviembre de 2012, el vino chileno ocupó el puesto N°9 en el ranking de exportación. Diría que la mayor relevancia no es el valor exportado, sino lo que representa. Este producto ha acompañado al colombiano por más de 30 años”, agregó. “Estos vinos tienen más historia que los argentinos, por ejemplo, que empezaron a crecer a partir de 2004 y 2005. Del total de vinos comercializados en el país, el 53% son vinos chilenos”⁷².

3. Aprovechamiento de los residuos del proceso vitivinícola: La industria enológica y, en general, todas las relacionadas con bebidas alcohólicas conllevan a la producción de un gran número de subproductos. Por un lado, están los materiales originados en el proceso de vinificación como: parte leñosa del racimo, hollejo y pepitas, materias sólidas en suspensión en los mostos, sustancias sólidas, sobre todo restos de levaduras, acumuladas en el fondo de los depósitos tras la fermentación del mosto, residuo líquido que queda después de la destilación de un vino obtenido por fermentación alcohólica, tártaro (residuo que deja el vino en las paredes y fondos de depósitos y barricas).⁷³

“Cuando es puro se llama crémor tártaro. Está formado principalmente por bitartrato potásico), tierra de diatomeas (material utilizado en procesos de filtración). Además, hay otros materiales como embalajes, etiquetas, tapones, botellas, etc. necesarios para llevar a cabo la totalidad del proceso”⁷⁴.

“En la elaboración del vino se consumen cantidades muy variables de agua (entre 0,5 hasta 14 L de agua por litro de vino producido) siendo los valores más frecuentes entre 4 y 5 litros”⁷⁵.

“Durante el proceso de prensado aparecen como residuos el raspón y el orujo. En los procesos de fermentación, en la clarificación y filtrado aparecen, fundamentalmente, las heces y lías. En la fermentación se emiten compuestos orgánicos volátiles, así como CO₂”⁷⁶.

4. Situación económica del sector vitivinícola: Colombia no es un país de tradición vinícola. Actualmente se calcula que sólo el 15% de la población consume vino, especialmente clases acomodadas. Sin embargo, el consumo de vino nacional y de importación ha crecido en los últimos años, se considera que se trata de un

⁷¹ *Ibíd.*

⁷² *Ibíd.*

⁷³ LÓPEZ, María; SAINZ, María. Gestión de residuos orgánicos de uso agrícola. Universidad de Santiago de Compostela. España, 2011.p.149

⁷⁴ *Ibíd.*

⁷⁵ *Ibíd.*

⁷⁶ *Ibíd.*

sector con gran potencial para la oferta vinícola. En primer lugar, deben destacar que el mercado del vino en Colombia sufrió un importante cambio con la entrada en vigor de la Reforma Tributaria, Ley 788 de 27 de Diciembre de 2.002.⁷⁷

Esta reforma, entre otras medidas, eliminó el IVA de los vinos y licores e introdujo un impuesto al consumo en función del contenido alcohólico. Este hecho supuestamente “benefició” al sector vinícola y supuso una apertura del mercado, posibilitando la entrada de vinos de baja gama a precios reducidos. “El sector del vino en Colombia es un sector que ha sufrido una importante expansión en el último año, volviendo a los niveles que presentaba el mercado en los años 1.999 y 2.000”⁷⁸.

Uno de los factores que más ha condicionado la evolución del mercado vinícola en Colombia ha sido la expansión de los formatos de distribución donde se vende la mayor cantidad de vino en el país: los supermercados e hipermercados. Las grandes cadenas de distribución han llevado a cabo desde el año 2.000 una estrategia de expansión a gran escala, con un gran número de aperturas de establecimientos y una expansión de la superficie de venta. Esto ha beneficiado notablemente la distribución del vino en Colombia, ya que aproximadamente el 80% de las ventas se realizan en estos establecimientos, mientras que el 20% restante se llevan a cabo en tiendas delicatessen y licorerías, y un porcentaje residual en tiendas de barrio. También ha influido la introducción de estas grandes superficies de distribución como importadores directos de vinos, como es el caso de Carrefour o Almacenes Éxito. Esto ha reducido ligeramente el precio al consumidor, al eliminarse eslabones en la cadena de distribución y por tanto el consecuente margen de los intermediarios.⁷⁹

“Sin embargo, y a pesar de este factor influyente en el desarrollo del sector vinícola en Colombia, el consumo de vinos sigue siendo pequeño en comparación con otras bebidas sustitutivas como la cerveza o los licores. Esto es debido a que el vino en este territorio tiene un precio elevado para la mayoría de los colombianos, y más aún el vino europeo, que es considerado un bien de lujo y exclusivo, sólo consumible por las clases más altas de la sociedad colombiana”⁸⁰.

5. Almacenamiento adecuado para los vinos: El vino puede ser almacenado de forma satisfactoria entre los 7 °C (44,6 °F) y 18 °C (64,4 °F) siempre y cuando las variaciones de temperatura sean graduales. La temperatura de 13 °C (55,4 °F), es encontrada principalmente en las cavas vinícolas usadas para almacenar el vino,

⁷⁷ EL MERCADO DE VINÍCOLA EN COLOMBIA. Notas Sectoriales, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. Colombia., 2005

⁷⁸ *Ibíd.*

⁷⁹ DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR. Dislicores S.A. [En línea].28/04/2015. [Citado 16-Julio-2015] En línea en internet: <http://prospectiva2015.blogspot.com/2015/04/definicion-y-descripcion-del-sector.html>

⁷⁹ EL MERCADO DE VINÍCOLA EN COLOMBIA, Op.cit., p.12

donde se conservan vinos que tienen varias décadas de edad, la temperatura oscila entre 13 °C (55,4 °F) de media en invierno y 16 °C (60,8 °F) en verano. Debe tomarse en cuenta que el vino madura en general, de manera diferente y de forma más lenta a temperaturas bajas, contrario a lo que hace a una temperatura superior. Algunos expertos sostienen que la temperatura óptima para la crianza de vinos es de 13 °C (55,4 °F), para algunos 15 °C (59 °F) y para otros de 16 °C (60,8 °F). A los 10 °C (50 °F) y 14 °C (57,2 °F), los vinos han de envejecer de forma normal.⁸¹

6. Normatividad vigente del sector vitivinícola: En Colombia: NTC 708: Bebidas alcohólicas, vinos, prácticas permitidas en la elaboración, NTC 223, Decreto 1686 de 2012: requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano y normatividad general concerniente a rotulado, almacenamiento.

7. Evolución tecnológica para sector vitivinícola: Debilidades cuya superación implica un desafío científico tecnológico:

- Bajo nivel de tecnificación de la maquinaria utilizada en el proceso industrial.
- Escasas experiencias que posibiliten la diferenciación del producto, normas de certificación y la creación de una marca regional o denominación de origen.
- Alta desorganización varietal en las superficies cultivadas que afecta la calidad de los vinos.
- Escasez de mano de obra para el desarrollo de labores de cosecha.
- Falta de experiencias en nuevos productos para la sustitución de insumos importados utilizados en la elaboración de pasas de uvas.
- Falta de laboratorios para realizar análisis de calidad en las uvas.
- Inexistencia de tecnología y de procesos que permitan reciclar el anhídrido sulfuroso utilizado para la elaboración de mosto y vino.
- Escasa capacitación del personal de las bodegas.

8. Tratados comerciales del sector vitivinícola: Colombia y Chile tienen suscritos los siguientes acuerdos:

⁸¹ CAVA (BODEGA). Enciclopedia Wikipedia. [En línea]. 2007. [Citado 16-Julio-2015] En línea en internet: [https://es.wikipedia.org/wiki/Cava_\(bodega\)#cite_note-1](https://es.wikipedia.org/wiki/Cava_(bodega)#cite_note-1)

- El Acuerdo de Complementación Económica No. 24, el Acuerdo de Libre Comercio y el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones.
- El Acuerdo de Libre Comercio entre los Gobiernos de la República de Colombia y la República de Chile, suscrito el 27 de noviembre de 2006 y entró en vigor el 8 de mayo de 2009.
- El Acuerdo de Libre Comercio entre los Gobiernos de la República de Colombia constituye un Protocolo Adicional al Acuerdo de Complementación Económica ACE No. 24 suscrito entre Colombia y Chile, el 6 de diciembre de 1993.
- Derivado del ACE No. 24 en desarrollo a lo establecido en el artículo 20, Capítulo X, Colombia y Chile suscribieron el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones, el 20 de enero de 2000.

9. Beneficios a la salud del ser humano por el consumo del vino: Muchos médicos aconsejan a sus pacientes beber una copa de vino tinto por día, porque hace bien a la salud. La mayoría siguen ese consejo al pie de la letra pero no siempre saben las verdaderas razones por las que el profesional le recomienda esa acción, simplemente la cumplen por quién lo dice.

Las ventajas de beber vino cada día son: El vino es saludable cuando se bebe en las cantidades apropiadas, “según los expertos, es una copa por día. Pero atención, porque no es cualquier vino, sino que ha de ser tinto. Tampoco es cuestión de consumirlo en un momento que se quiera, tiene que ser durante la cena o el almuerzo”⁸².

Esto lo concluyeron luego de varios estudios, afirmando que una copa de vino tinto al día ayuda a prevenir muchas enfermedades cardiovasculares, tanto en los hombres como en las mujeres. También sirve para tratar dolencias y trastornos tales como la diabetes, la demencia o la osteoporosis. Si bien, el vino es una de las bebidas con alcohol más antiguas del mundo, no hace tanto tiempo que se han descubierto estas ventajas. Antes se bebía sólo para divertirse, relajarse, acompañar banquetes o disfrutar de un brebaje diferente.⁸³

Estas son las ventajas confirmadas sobre el consumo de una copa de vino tinto por día: Disminuye el efecto del cigarrillo; previene enfermedades cardiovasculares; tiene efectos anticoagulantes y antitrombóticos; previene la aparición de aterosclerosis; equilibra la presión arterial; reduce la formación de cálculos renales; evita la aparición de la enfermedad de Alzheimer; previene la demencia; reduce el

⁸² LAS VENTAJAS DE BEBER VINO CADA DÍA. Mejor con salud. [En línea].[Citado 16-Julio-2015] En línea en internet: <http://mejorconsalud.com/las-ventajas-de-beber-vino-cada-dia/>

⁸³ *Ibid.*

riesgo de padecer artritis reumática; previene la gripe y los resfríos; reduce la posibilidad de sufrir cáncer de garganta; ayuda a mantenerse despiertos o en vigilia; sirve para hacer la digestión; mejora la circulación sanguínea; reduce los riesgos de padecer diabetes; previene el envejecimiento prematuro de las células de la memoria; mejora las várices; evita el cáncer de próstata; favorece la asimilación de las proteínas; mejora la piel; ayuda en la visión y previene enfermedades como la retinopatía diabética; reduce el dolor y las molestias de las hemorroides; disminuye las alergias por sus propiedades antihistamínicas; evita la formación de coágulos de sangre; entre otros.⁸⁴

10. Indicadores de gestión utilizados en las empresas vitivinícolas para su éxito

Son los “signos vitales” de una organización; permiten cuantificar la medida en que las actividades dentro de un proceso o el resultado de un proceso cumple con los objetivos trazados.

- Los indicadores de gestión deberán derivarse de la misión y de los factores críticos de éxito.
- Comunican estrategias de arriba abajo y resultados de abajo a arriba de la organización.
- Verifican las técnicas de control y los procesos de mejoramiento de las actividades.
- Deben tener establecido una periodicidad y responsable de cálculo.
- Deben proveer información útil que permita conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y tomar decisiones con respecto al proceso que se mida.
- Deben ser sencillos: no deben suministrar más información de la necesaria.
- Deben encontrarse integrados con otros procesos y tareas funcionales de las empresas y atados a otros sistemas de evaluación organizacional.
- Deben ser cuantificables.

11. Tipo de liderazgo que se ejecutan en las empresas vitivinícolas:

⁸⁴ *Ibíd.*

Liderazgo: Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para poder dirigirlos y que compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Tipos de liderazgo

Liderazgo Autoritario: Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos mediante el ejercicio de la autoridad rigurosa.

Liderazgo Complaciente: En este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos.

Liderazgo por Conveniencia: Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización.

Liderazgo Independiente: Este tipo de líder se caracteriza por ser autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada.

Liderazgo Comprometido: Este es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo.

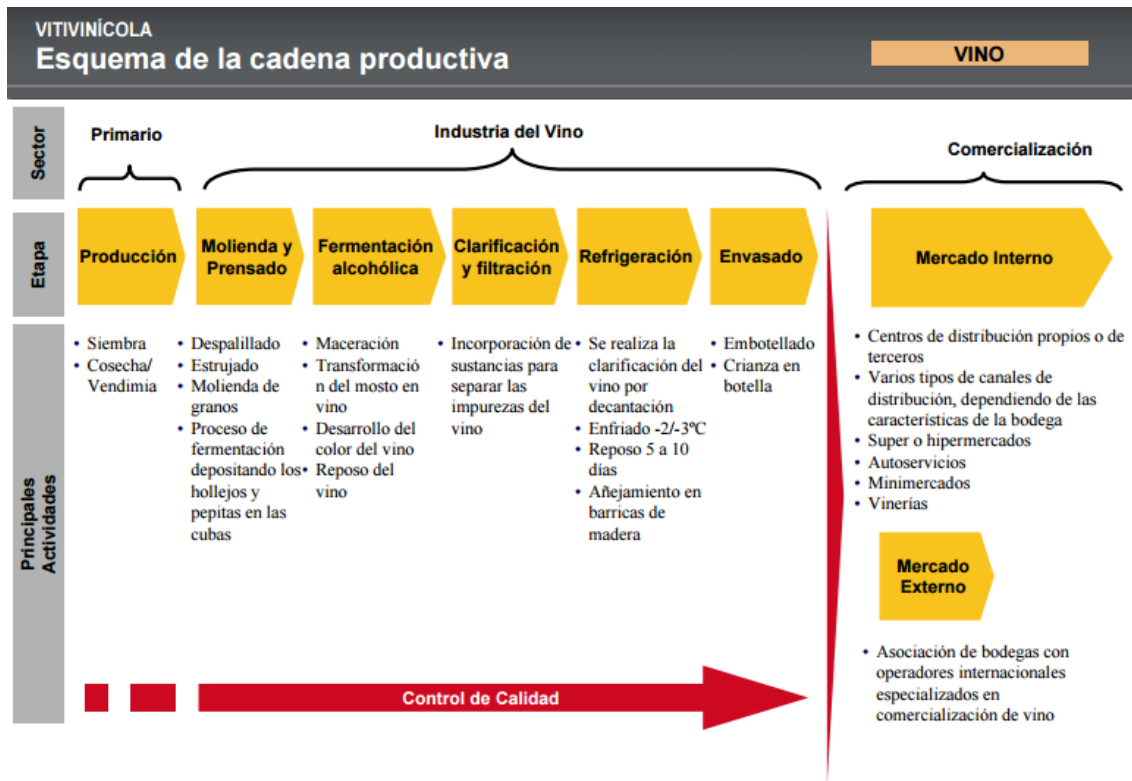
12. Logística en el transporte del vino: Según el Artículo 18 del Decreto 1686 del 2012 sobre bebidas alcohólicas de INVIMA, los vehículos que transportan bebidas alcohólicas deben garantizar que los productos no se transporten conjuntamente con sustancias peligrosas y otras que por su naturaleza representen riesgo de contaminación. Por lo tanto, “durante las actividades de distribución y comercialización de bebidas alcohólicas, debe garantizarse el mantenimiento de las condiciones sanitarias de éstas. Toda persona natural o jurídica que se dedique a la distribución o comercialización de bebidas alcohólicas debe garantizar el mantenimiento de las condiciones sanitarias establecidas en el presente reglamento técnico”⁸⁵.

13. Estandarización del proceso productivo del vino (Ver figura 21)

La siguiente figura muestra la cadena productiva que puede ser adaptada por las empresas del Valle del Cauca, para la estandarizar de los procesos productivos.

Figura 21: Cadena Productiva de Vinos

⁸⁵ INVIMA. Decreto 1686 del 2012. Ministerio de Salud y Protección Social. Colombia, 2012



Fuente: DEBILIDADES Y DESAFÍOS TECNOLÓGICOS DEL SECTOR PRODUCTIVO. Vitivinícola (mostos, pasas de uva y vino). Río Negro, San Juan. Argentina. 2007

14. Posicionamiento de las marcas: “Convertir el vino artesanal en un producto típico del Valle del Cauca es el objetivo de pequeños productores de la región que han empezado a posicionar sus bebidas en el contexto nacional”⁸⁶.

“En poblaciones como Bolívar, Rozo, Santa Elena (en El Cerrito) y Ginebra se fabrican vinos artesanales que hacen parte de una tradición ancestral que se remonta a más de 60 años cuando empezaron a darse los primeros cultivos de uva en el Valle del Cauca”⁸⁷.

“Hoy los microempresarios del vino reciben apoyo de entidades como el Sena y las Universidades ubicadas en el departamento, que los capacitan para que el producto cumpla con las condiciones necesarias para ser comercializado y para que el sector funcione como una industria generadora de empleos y de ingresos”⁸⁸.

⁸⁶ ARROYAVE, Op.cit., Disponible en internet.
⁸⁷ Ibíd.
⁸⁸ Ibíd.

15. Cultura vitivinícola del país estudiado: “En Colombia, en la actualidad no existe una cultura del vino, pero algo está cambiando, en la última década se aprecia un mayor consumo del mismo, ya no solo se limita a las clases acomodadas de la sociedad Colombiana, o en los hoteles y restaurantes de mayor categoría. El vino cada vez es más popular, apreciado y consumido por todas clases sociales”⁸⁹.

“Esto es debido a que el vino en Colombia es considerado un bien de lujo y exclusivo. Tiene precio elevado para la mayoría de los colombianos, y más aún si el vino es Europeo”⁹⁰.

“El mercado del vino en Colombia con la entrada en vigor de la Reforma Tributaria, Ley 788 de 27 de Diciembre de 2002, que eliminó el IVA de los vinos y licores e introdujo un impuesto al consumo en función de su graduación alcohólica. Este hecho beneficio al sector vinícola y supuso una apertura del mercado”⁹¹.

“El mercado colombiano del vino está liderado por los vinos chilenos y argentinos. España actualmente es el tercer país exportador de vino a Colombia, y en cuota de mercado en volumen, se coloca en segundo lugar por encima de Francia y Argentina”⁹².

16. Ajuste de los procesos de producción del vino a las BPM: Las BPM “son las normas, procesos y procedimientos de carácter técnico que aseguran la calidad de las bebidas alcohólicas en su fabricación, elaboración, hidratación y envase”⁹³.

“Uno de los aspectos de importancia en la aplicación de las BPM a la elaboración de vinos lo constituye la capacitación y concientización del personal vinculado con los procesos y operaciones pertinentes, los que podrían ser afectados si no se los capacitara e informara en forma adecuada”⁹⁴.

“Una herramienta útil para gestionar eficientemente los recursos humanos y materiales vinculados con la inocuidad y la calidad de los vinos que elaboran, y evaluar su desempeño, la constituye la aplicación práctica de los cuestionarios orientativos, según se menciona”⁹⁵.

⁸⁹ VINO DE COLOMBIA. [En línea]. [Citado 18-noviembre-2014] En línea en internet: <http://www.vino.com.co/>

⁹⁰ *Ibíd.*

⁹¹ *Ibíd.*

⁹² *Ibíd.*

⁹³ DIRECCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS; GRUPO TECNICO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS INVIMA. Programa de bebidas alcohólicas, Manual de inspección con enfoque en el riesgo. INVIMA, Colombia, 2014., p. 5

⁹⁴ BONVINI, Natalia; GRILLO, Diego; CAVAGNARO, Martín; MARIANETTI, Alejandro y otros. Guía para la aplicación de buenas prácticas de manufactura. Bodegas. Programa Calidad de los Alimentos Argentinos, proyecto ARG 96/006 convenio PROSAP – BIRF ARG /96-6-8/00. Argentina, 2005., p.5

⁹⁵ *Ibíd.*

17. Penetración de nuevos mercados en el sector licores: “En cuanto a mercados potenciales, si bien existe una alta dependencia con el mercado estadounidense, la tendencia indicaría que los productores mosteros están modificando su cartera de clientes diversificando y desarrollando nuevos mercados hacia otros países demandantes, como bien podría ser el brasileño”⁹⁶.

18. Apoyo del gobierno a través de sus entidades al sector vitivinícola: El gobierno Nacional estimula a las empresas del sector vitivinícola a través de programas administrativos o de gastronomía dictados por el SENA. PROCOLOMBIA apoya a las empresas Nacionales para que inicien su proceso de mercadeo con el fin de exportarlos; la CAMARA DE COMERCIO abre convocatorias de proyectos para brindar apalancamiento financiero a las empresas de su entorno. No obstante, el gobierno Nacional no cuenta con una entidad que apoye al sector vitivinícola, para que este se posicione tanto a nivel nacional como internacional.

19. Seguridad Industrial y salud en el trabajo para las empresas vitivinícolas:

✓ *Salud ocupacional:* “Es el conjunto de actividades encaminadas a promover, mejorar o mantener el máximo bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas sus ocupaciones”⁹⁷.

✓ *Factor de riesgo:* “Es el elemento, fenómeno, ambiente y/o acción humana que tiene la capacidad de producir alteraciones a la salud de personas o daños materiales”⁹⁸.

20. Variedades de uva a nivel mundial que se encuentran en el Valle del Cauca: El Valle del Cauca posee mixtura de suelos con orígenes: sedimentario, volcánico, entre otros, apropiados para el cultivo de la vid isabella, merlot, cabernet sauvignon, chardonnay, albana, sangiovese, barbera y syrah, especiales para la producción de vinos internacionales de excelente calidad. Aunque las características de la tierra también son ideales para el cultivo de vid cardinal, barlinka, queen, riviere, red globe e Italia, que son uvas para el consumo del hogar.

21. Empaque adecuado para los vinos: “Los envases para las bebidas alcohólicas deben ser de un material que le confiera al producto una adecuada protección durante la distribución, almacenamiento, transporte y expendio, con un cierre que impida la contaminación. Los envases y recipientes utilizados para manipular las

⁹⁶ DEBILIDADES Y DESAFÍOS TECNOLÓGICOS DEL SECTOR PRODUCTIVO. Op.cit., p.10.

⁹⁷ VELASQUEZ, Mauricio. Normatividad en salud ocupacional en Colombia. [En línea].07/Abril/2013.[Citado 16-Noviembre-2014] En línea en internet: <https://prezi.com/5quyuqztkcf/normatividad-en-salud-ocupacional-en-colombia/>

⁹⁸ ALMONACID, José. Actualización en salud ocupacional y riesgos profesionales. Conceptos básicos. Bogotá, Colombia. 18/Septiembre/2008.,p.3

materias primas o los productos terminados deben reunir los siguientes requisitos”⁹⁹:

- “Estar fabricados con materiales que garanticen la inocuidad del producto al estar en contacto con la bebida alcohólica.
- No haber sido utilizados previamente para algún fin diferente que pudiese ocasionar la contaminación del producto a contener.
- Ser inspeccionados antes del uso para asegurarse que estén en buen estado y limpios”¹⁰⁰.

“Las operaciones de envasado de bebidas alcohólicas deben cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ El envasado debe hacerse en condiciones que eviten la contaminación del producto.
- ✓ Identificación de lotes. Cada envase debe estar marcado en clave o en lenguaje claro, para identificar la fábrica productora y el lote”¹⁰¹.
- ✓ “No está permitida la comercialización de bebidas alcohólicas, que se encuentren en recipientes cuyas marcas o leyendas correspondan a otros fabricantes o productos y la utilización de mecanismos mecánicos o químicos que simulen u oculten las características del envase con el fin de ser utilizado por otro fabricante distinto al original”¹⁰².

22. Influencia del clima para la producción vitivinícola: “El promedio multianual en la parte plana del Valle del Cauca es de 24° C, temperatura que se considera excelente para la producción de frutas, ya que el mejor funcionamiento de la fotosíntesis está entre 21 y 28° C. En el caso particular de esta zona se debe destacar que entre la temperatura máxima y mínima diaria hay una fluctuación hasta de 10° C, situación óptima para la mayor acumulación de carbohidratos en las plantas”¹⁰³.

La vid, requiere de un clima tropical y sub-tropical, de temperaturas entre los 7°C y 25°C con humedad relativa entre el 70% y 80%, no obstante, las plantas se adaptan a climas variados y para prosperar necesitan de veranos largos, desde tibios hasta calientes, secos e inviernos frescos. Estas no progresan en climas con veranos

⁹⁹ MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1686 del 2012. Artículos 30, 31 .INVIMA. Colombia., p.23;24

¹⁰⁰ *Ibíd.*

¹⁰¹ *Ibíd.*

¹⁰² *Ibíd.*

¹⁰³ TAFUR; TORO; REYES; NEGRETTE; MUÑOZ, O.p.cit., p.35

húmedos, debido a su gran susceptibilidad a enfermedades criptogámicas (hongos). Ahora bien, las temperaturas demasiado altas (30-34°C), especialmente si van acompañadas de sequedad, viento caliente y seco, son temperaturas que queman hojas y racimos.¹⁰⁴

Por lo tanto, el clima del Valle del Cauca es ideal para el cultivo de la vid, además, los agricultores pueden obtener cosecha los 365 días del año, debido a la ausencia de las 4 estaciones climáticas.

23. Importancia de la forma de criar el vino: Los cuidados que debe tener el personal de producción con el vino que es acto para ser consumido y que le añaden valor a través del tiempo con los procesos de envejecimiento, son de vital importancia. Por lo tanto, para los vitivinicultores o vinicultores vallecaucanos es menester que conozcan los procesos que efectúan en el exterior, con el fin, de que mejoren los propios.

“El proceso de envejecimiento se realiza en dos fases: oxidativa y reductora. La primera tiene lugar en la bodega de madera, donde reducidas cantidades de oxígeno penetran en el interior del recipiente modificando de forma natural la estructura química de muchos de los componentes del vino. La segunda se realiza en el interior de la botella. En ella no penetra prácticamente oxígeno, a excepción de pequeñísimas cantidades de gases que se filtran a través de las células del corcho, por lo que los elementos del vino reaccionan entre sí en su ausencia”¹⁰⁵.

“a) *Primera fase de envejecimiento:* la importancia de la madera: durante la primera fase de envejecimiento, madera y vino forman una sociedad estable y prácticamente indivisible. La madera cede al vino sus propios taninos y valores aromáticos, que se van fundiendo lentamente con los taninos del vino. Sin embargo, es necesario buscar un equilibrio entre ambos socios: si el vino permaneciera largo tiempo en la bodega, los taninos ásperos de la madera terminarían por derrotar a los aromas originales del vino”¹⁰⁶.

“Todas las bodegas llenas y cerradas se colocan en hileras unas sobre otras en un espacio preferentemente excavado o semiexcavado en el terreno, donde permanecerán alrededor de seis meses. La temperatura de este lugar debe ser baja y oscilar unos 5° entre verano e invierno. La humedad relativa del aire debe rondar el 75%. Estas condiciones climatológicas favorecen un proceso de microoxidación

¹⁰⁴ BALLÓN, Julia. Requerimientos del cultivo de la vid. [En línea].2015.[Citado 16-Julio-2015] En línea en internet: http://www.academia.edu/7066704/Requerimientos_del_cultivo_de_la_Vid

¹⁰⁵ VINOS DE ESPAÑA. Elaboración y crianza. España.[En línea].2013.[Citado 16-Julio-2015] En línea en internet:

http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_6779320_6779013_0,00.html

¹⁰⁶ *Ibíd.*

lento y homogéneo, al tiempo que reduce la merma, es decir, la pérdida de líquido por evaporación”¹⁰⁷.

Transcurridos los primeros seis meses, el vino se trasiega a otra bodega con el objetivo de separar el vino limpio de los residuos situados en el fondo, además de buscar un cierto grado de aireación y respiro para el vino. Esta fase dura varios meses más, hasta que el vino adquiere el punto deseado. Al final de esta etapa, tanto los aromas como los sabores del vino son heterogéneos. Para alcanzar una unificación de cualidades, el vino de la bodega se mezcla con otros vinos de la misma cosecha. A continuación se procede a una suave clarificación del vino, un filtrado y embotellado.¹⁰⁸

b) Segunda fase del envejecimiento: crianza en botella: Con el traslado del vino a las botellas comienza la segunda fase del proceso de envejecimiento: la reductora (sin oxígeno). Una vez llenas y bien tapadas, las botellas son colocadas en botelleros ubicados en las cuevas o calados. Se trata de naves subterráneas o perfectamente aisladas que se caracterizan por la ausencia de aire y de cambios bruscos de temperatura, así como por una humedad relativa del aire superior al 70%. Allí permanecerán en posición horizontal formando rimas para que el vino esté en permanente contacto con el corcho, humedeciéndolo y produciendo un cierre hermético.¹⁰⁹

El vino que ha evolucionado correctamente durante la fase oxidativa, en la botella se afina y se redondea, enriqueciéndose su aroma de la mano de las sustancias existentes en el ambiente reductor (sin oxígeno) de la botella. De este modo adquiere una mayor complejidad y elegancia y prueba de ello es que la crianza en botella de los grandes vinos puede alargarse durante muchos años. Cuando se decide que ha terminado la etapa de botellero, se considera al vino terminado. Entonces se saca de los calados, se limpia de la botella el polvo acumulado, se le coloca las correspondientes etiquetas y la cápsula y ya se encuentra lista para salir al mercado.¹¹⁰

6.2 ABACO DE REGNIER

A continuación se presenta la votación realizada (a cada una de las variables) por expertos para la elaboración del abaco de Regnier, con base en la siguiente pregunta: ¿Cómo cree usted que cada una de las ideas que reflejan la situación actual de la problemática del sector vitivinícola vallecaucano; incidirán positiva o negativamente en los próximos 10 años?

¹⁰⁷ *Ibíd.*

¹⁰⁸ *Ibíd.*

¹⁰⁹ *Ibíd.*

¹¹⁰ *Ibíd.*

Tabla 11: Votación para el Abaco de Regnier

Muy favorable o muy positivamente
 Favorable o positivamente
 Entre favorable y desfavorable
 Desfavorable o negativamente
 Muy desfavorable o muy negativamente



VARIABLES	HERNANDO WILLIAM KATHERINE B CARDONA ALBERTO					
	1		2		3	
	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ
1 Terrenos adecuados para la producción vitivinícola	3	4	3	1	2	4
2 Consumo del vino en Colombia	3	5	2	4	3	5
3 Aprovechamiento de los residuos del proceso vitivinícola	3	4	3	4	1	4
4 Situación económica del sector vitivinícola	2	4	2	3	2	4
5 Almacenamiento adecuado para los vinos	4	5	3	4	3	4
6 Normatividad vigente en cada país del sector vitivinícola	4	5	3	3	3	2
7 Evolución tecnológica para el sector vitivinícola	3	5	4	4	2	4
8 Tratados comerciales del sector vitivinícola	3	2	3	3	2	2
9 Beneficios en la salud del ser humano por el consumo del vino	3	4	3	4	3	3
10 Indicadores de gestión utilizados en las empresas vitivinícolas para su éxito	4	5	3	4	2	4
11 Tipos de liderazgo que se ejecutan en las empresas vitivinícolas	4	5	3	4	3	4
12 Logística en el transporte del vino	3	4	2	3	2	5
13 Estandarización del proceso productivo del vino	3	4	3	4	1	4
14 Posicionamiento de la marca Vinos Don José	3	5	2	4	2	3
15 Cultura vitivinícola de los países estudiados (Chile y Colombia)	3	5	4	4	3	4
16 Ajuste de los procesos de producción del vino a las BPM	2	5	2	4	1	4
17 Penetración de nuevos mercados en el sector licores	1	5	2	4	2	5
18 Apoyo del gobierno a través de sus entidades al sector vitivinícola	2	4	2	3	2	5
19 Seguridad industrial y salud en el trabajo para las empresas vitivinícolas	4	5	3	4	4	5
20 Variedades de uva a nivel mundial que se encuentran en Colombia	3	5	2	3	3	4
21 Empaque adecuado para los vinos	3	4	2	4	3	5
22 Influencia del clima para la producción vitivinícola	4	4	2	2	4	4
23 Importancia de la forma de criar el vino	4	5	2	4	5	5

ALBERTO BENÍTEZ		JOSÉ ONOFRE BENÍTEZ		NORMA GARCIA		HERNANDO VARELA		EIDER GONZALES		LILIANA MONTAÑO		ISABEL MAYOR		WILLIAM CORREA		JHON GALVES	
4		5		6		7		8		9		10		11		12	
HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ
3	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
3	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	2	2	3	3	5	3
2	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	3	2	3	3	3	4	3
3	4	3	5	3	4	4	5	3	4	5	4	2	2	3	2	5	2
3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	2	4	2	4	5	4
3	3	4	5	3	5	4	5	3	4	5	5	3	2	3	2	5	2
2	4	3	4	3	5	5	5	2	3	2	4	2	4	3	4	2	4
2	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
3	5	4	5	2	3	4	5	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3
2	4	3	5	1	2	4	5	2	3	4	5	4	5	2	5	4	5
3	4	4	5	3	4	5	5	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3
2	5	4	5	3	3	5	5	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3
2	4	4	5	3	5	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4
2	4	3	5	2	3	4	5	3	4	2	4	2	4	4	4	2	4
3	5	4	5	1	2	4	5	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4
2	5	3	5	3	5	4	5	3	4	2	5	2	5	2	5	2	5
2	5	3	5	2	3	4	5	2	3	2	4	2	4	3	4	2	4
1	5	3	4	1	2	3	5	1	2	3	4	3	4	1	4	3	4
4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	2	5	2	5	2	5	2	5
3	4	3	5	3	4	4	5	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4
3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	2	4	2	4	3	4	2	4
3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3
4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4

DIEGO HENAO		CARLOS ANDRÉS		TERESA BENÍTEZ		OSCAR DE JESÚS		JULIANA JARAMILLO		GUSTAVO ZAPATA		JONH HENRY CALLE		VIVIANA HERRERA	
13		14		15		16		17		18		19		20	
HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ	HOY	MAÑ
4	5	4	5	3	5	4	5	3	5	3	4	2	4	4	4
2	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3	5	4	5
3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	3	5	4	5	3	5
2	4	4	5	3	5	3	5	3	5	4	4	3	4	4	5
4	5	2	4	3	5	3	4	3	5	4	5	3	4	4	4
2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	5	2	3
4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	5	3	4
4	2	3	1	4	3	3	2	4	2	3	2	2	4	3	4
3	5	3	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	4	5
5	4	3	5	4	5	3	3	3	5	4	5	4	4	3	5
3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4
3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5
4	5	4	5	3	4	3	5	4	5	2	4	3	4	4	5
3	5	3	5	4	5	2	5	2	5	3	5	4	5	2	5
4	4	4	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	4
3	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	4	3	4
2	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	3	4	4
3	5	3	4	4	3	2	4	3	4	2	4	2	3	3	3
5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
3	4	3	5	2	4	2	4	3	5	3	4	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
3	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	3	4	3	3
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5

FUENTE: Adaptación realizada con base en el Abaco de Regnier. Fecha de elaboración 04/diciembre/2014

✓ **Ábacos hoy – situación presente del sector vitivinícola vallecaucano**

Figura 22: Votación por experto de variable con color

	01 KATHERINE B	02 HERNANDO CARDO	03 WILLIAM ALBERTO	04 ALBERTO BENITEZ	05 JOSÉ ONOFRE BEN	06 NORMA GARCIA	07 HERNANDO VARELA	08 EIDER GONZALES	09 LILIANA MONTAÑO	10 ISABEL MAYOR	11 WILLIAM CORREA	12 JHON GALVES	13 DIEGO HENAO	14 CARLOS ANDRÉS B	15 TERESA BENITEZ	16 OSCAR DE JESUS B	17 JULIANA JARAMILLO	18 GUSTAVO ZAPATA	19 JONH HENRY CALLE	20 VIVIANA HERRERA
01 Terrenos adecuados para la producción vitivinícola																				
02 Consumo del vino en Colombia																				
03 Aprovechamiento de los residuos del proceso vitivinícola																				
04 Situación económica del sector vitivinícola																				
05 Almacenamiento adecuado para los vinos																				
06 Normatividad vigente en cada país del sector vitivinícola																				
07 Evolución tecnológica para el sector vitivinícola																				
08 Tratados comerciales del sector vitivinícola																				
09 Beneficios en la salud del ser humano por el consumo del vino																				
10 Indicadores de gestión utilizados en las empresas vitivinícolas para su éxito																				
11 Tipos de liderazgo que se ejecutan en las empresas vitivinícolas																				
12 Logística en el transporte del vino																				
13 Estandarización del proceso productivo del vino																				
14 Posicionamiento de la marca Vinos Don José																				
15 Cultura vitivinícola de los países estudiados (Chile y Colombia)																				
16 Ajuste de los procesos de producción del vino a las BPM																				
17 Penetración de nuevos mercados en el sector licores																				
18 Apoyo del gobierno a través de sus entidades al sector vitivinícola																				
19 Seguridad industrial y salud en el trabajo para las empresas vitivinícolas																				
20 Variedades de uva a nivel mundial que se encuentran en Colombia																				
21 Empaque adecuado para los vinos																				
22 Influencia del clima para la producción vitivinícola																				
23 Importancia de la forma de criar el vino																				

Esta gráfica muestra la forma en que voto cada actor del sector vitivinícola nacional, sobre la situación actual de la problemática del sector vitivinícola nacional y chileno.

mercados en el sector licores, ajuste de los procesos de producción a las BPM, evolución tecnológica para el sector vitivinícola y variedades de uva a nivel mundial que se encuentran en Colombia. Con lo anterior se puede expresar que aquí aparecen unas variables con fuerte tendencia negativa, algunos valores intermedios y muy levemente algunos elementos positivos. Las demás variables, se encuentran en la parte intermedia de la priorización por tendencia hoy.

✓ **Ábacos futuro**

Figura 24: Votación por experto de variable con color

	01 KATHERINE B	02 HERNANDO CÁRDO	03 WILLIAM ALBERTO	04 ALBERTO BENITEZ	05 JOSÉ ONOFRE BEN	06 MORNA GARCIA	07 HERNANDO VA REL	08 EIDER GONZALES	09 LILIANA MONTANO	10 ISABEL MAYOR	11 WILLIAM CORREA	12 JHON GALVES	13 DIEGO HENAO	14 CARLOS ANDRÉS B	15 TERESA BENITEZ	16 OSCAR DE JESUS B	17 JULIANA JARAMILLO	18 GUSTAVO ZAPATA	19 JONH HENRY CALL	20 VIVIANA HERRERA
01 Terrenos adecuados para la producción vitivinícola																				
02 Consumo del vino en Colombia																				
03 Aprovechamiento de los residuos del proceso vitivinícola																				
04 Situación económica del sector vitivinícola																				
05 Almacenamiento adecuado para los vinos																				
06 Normatividad vigente en cada país del sector vitivinícola																				
07 Evolución tecnológica para el sector vitivinícola																				
08 Tratados comerciales del sector vitivinícola																				
09 Beneficios en la salud del ser humano por el consumo del vino																				
10 Indicadores de gestión utilizados en las empresas vitivinícolas para su éxito																				
11 Tipos de liderazgo que se ejecutan en las empresas vitivinícolas																				
12 Logística en el transporte del vino																				
13 Estandarización del proceso productivo del vino																				
14 Posicionamiento de la marca Vinos Don José																				
15 Cultura vitivinícola de los países estudiados (Chile y Colombia)																				
16 Ajuste de los procesos de producción del vino a las BPM																				
17 Penetración de nuevos mercados en el sector licores																				
18 Apoyo del gobierno a través de sus entidades al sector vitivinícola																				
19 Seguridad industrial y salud en el trabajo para las empresas vitivinícolas																				
20 Variedades de uva a nivel mundial que se encuentran en Colombia																				
21 Empaque adecuado para los vinos																				
22 Influencia del clima para la producción vitivinícola																				
23 Importancia de la forma de criar el vino																				

Esta gráfica muestra la forma en que voto cada actor del sector vitivinícola nacional, sobre la posible situación futura del sector vitivinícola nacional y chileno.

6.3 MIC- MAC (ANÁLISIS ESTRUCTURAL)

Por medio del software LIPSOR después de cruzar las veintitrés variables estudiadas, se continua con el análisis de la motricidad (capacidad que tiene una variable para generar otras) y dependencia (hecho de ser generada por otra variable), teniendo en cuenta la ubicación de cada variable en la matriz cartesiana de acuerdo a la zona de conflicto, zona de poder, zona de problemas autónomos y la zona de salida.

Para realizar el cruce de las variables y así evaluar el tipo de influencia de la variable X sobre la Y, se debe tener en cuenta:

0 No hay influencia; 1 Débil; 2 Moderada; 3 Alta; P Potencial

Tabla 12: Matriz de influencia directa

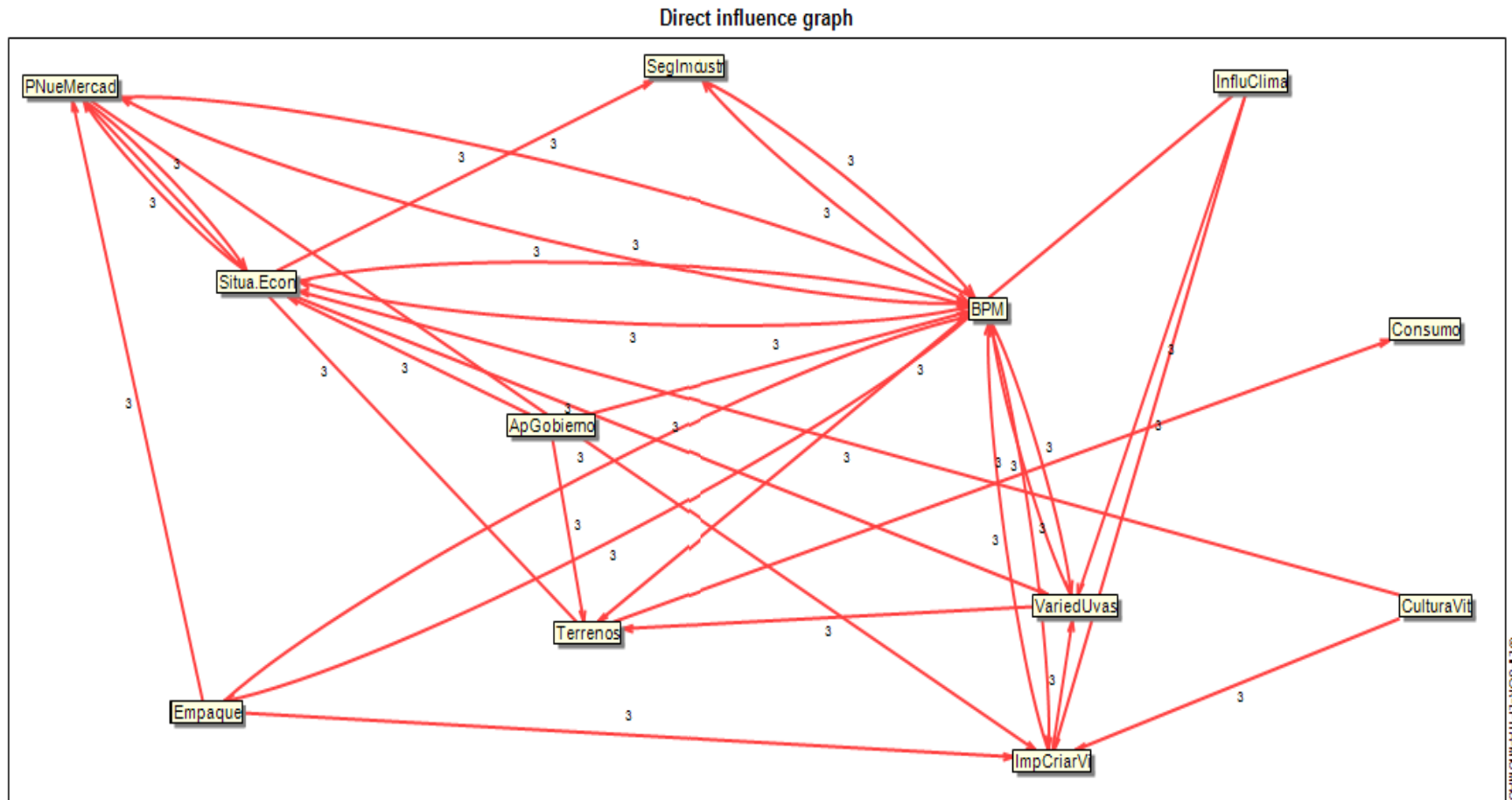
	1: T	2: C	3: A	4: S	5: A	6: N	7: E	8: Tr	9: B	10: I	11: I	12: I	13: I	14: I	15: I	16: I	17: I	18: I	19: I	20: I	21: I	22: I	23: I
1: Terrenos	0	3	0	3	0	0	0	P	3	3	0	0	3	P	3	3	3	0	0	P	0	0	3
2: Consumo	P	0	0	P	3	3	3	3	3	P	P	3	3	3	3	3	3	0	0	P	3	0	3
3: A.Residuos	3	0	0	P	0	2	P	0	0	0	0	3	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
4: Situa.Econ	3	3	3	0	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	P	3	3	P	3	3	1	0	3
5: Almacenami	0	2	0	3	0	0	1	0	1	0	0	3	3	3	1	2	3	0	0	0	2	0	3
6: Normativid	3	3	3	3	3	0	2	3	2	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	0	3
7: EvTecnolog	3	2	1	3	3	0	0	2	3	3	0	3	3	3	2	3	3	1	3	P	3	0	3
8: Tr.Comerci	3	3	0	3	3	3	3	0	0	2	0	3	3	3	3	2	3	2	0	3	2	0	1
9: Ben.Salud	0	3	0	3	1	1	1	0	0	1	0	0	0	2	3	0	3	0	0	P	0	0	3
10: Indic.Gest	3	3	1	3	3	1	2	0	0	0	1	2	1	0	3	3	3	3	1	0	0	0	1
11: Liderazgo	3	3	3	3	3	1	3	0	2	3	0	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	0	3
12: LogTranspo	0	3	0	2	1	0	3	0	0	0	0	0	1	1	0	3	2	0	0	0	2	0	1
13: Estandariz	3	2	1	3	3	0	2	0	1	3	0	3	0	1	3	3	3	3	3	3	3	0	3
14: PosiMarca	0	3	0	1	1	3	3	P	0	0	0	1	2	0	3	3	3	3	0	P	3	0	3
15: CulturaVit	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3	3	0	3	3	1	1	3	2	0	3
16: BPM	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	0	0	3	0	3	3	3	0	3
17: PNueMercad	1	3	0	3	1	3	P	2	0	0	0	1	3	3	3	3	0	1	0	P	2	0	3
18: ApGobierno	3	1	0	3	0	2	P	1	0	0	3	0	3	3	0	3	2	0	1	P	0	0	0
19: SegIndustr	0	1	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
20: VariedUvas	3	P	1	P	0	1	0	P	P	0	0	0	3	3	0	3	2	0	0	0	0	0	2
21: Empaque	0	3	0	1	3	0	1	0	1	0	0	3	3	3	0	3	3	0	1	0	0	0	3
22: InfluClima	3	1	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	0	0	3
23: ImpCriarVi	3	3	2	3	3	3	3	0	P	0	0	1	3	2	2	3	2	0	0	3	1	0	0

Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

Posteriormente se realiza el análisis de las gráficas obtenidas tras la realización de la anterior matriz.

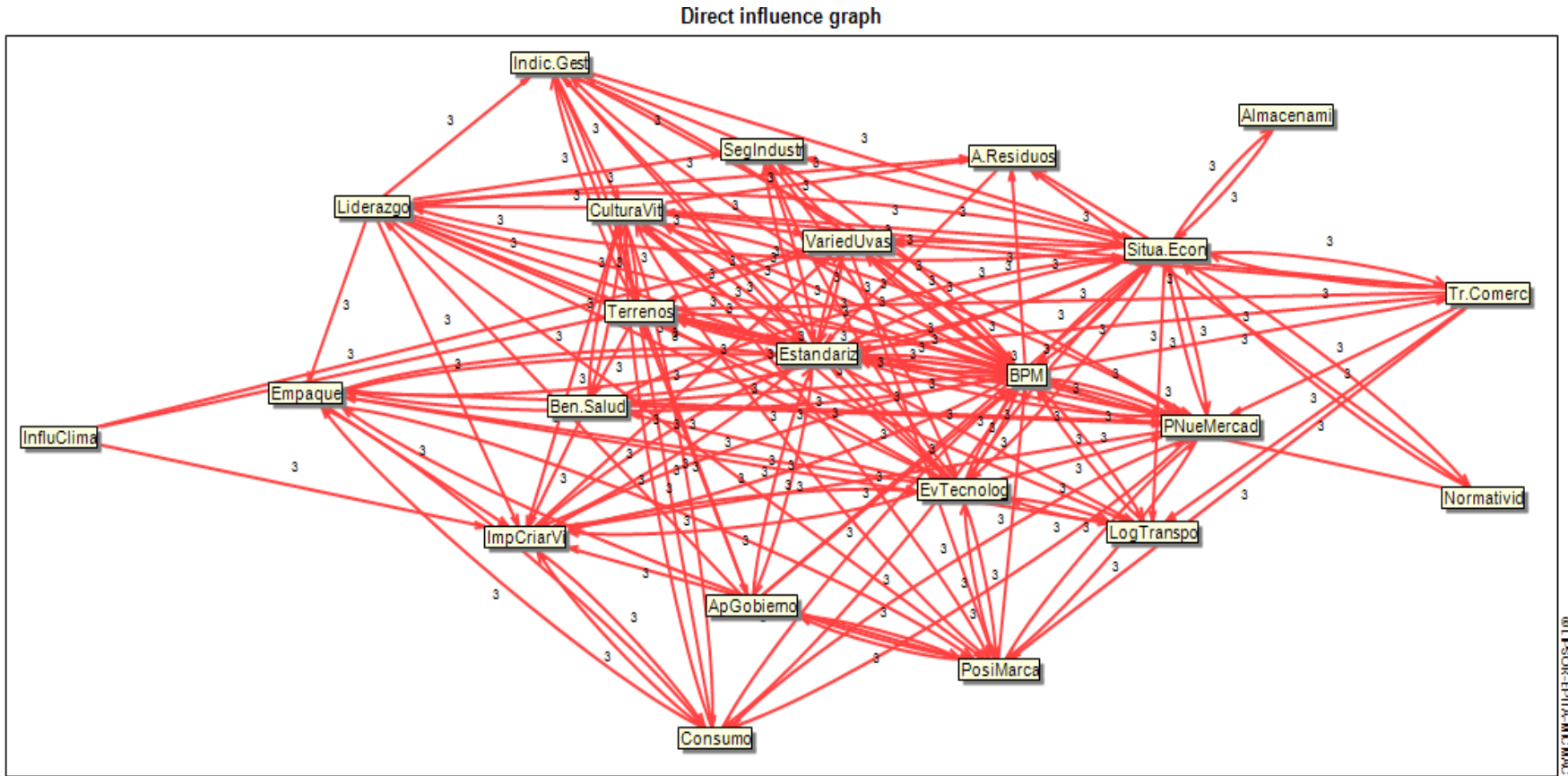
Figura 26: Influencia Directa MDI

- Al 10%

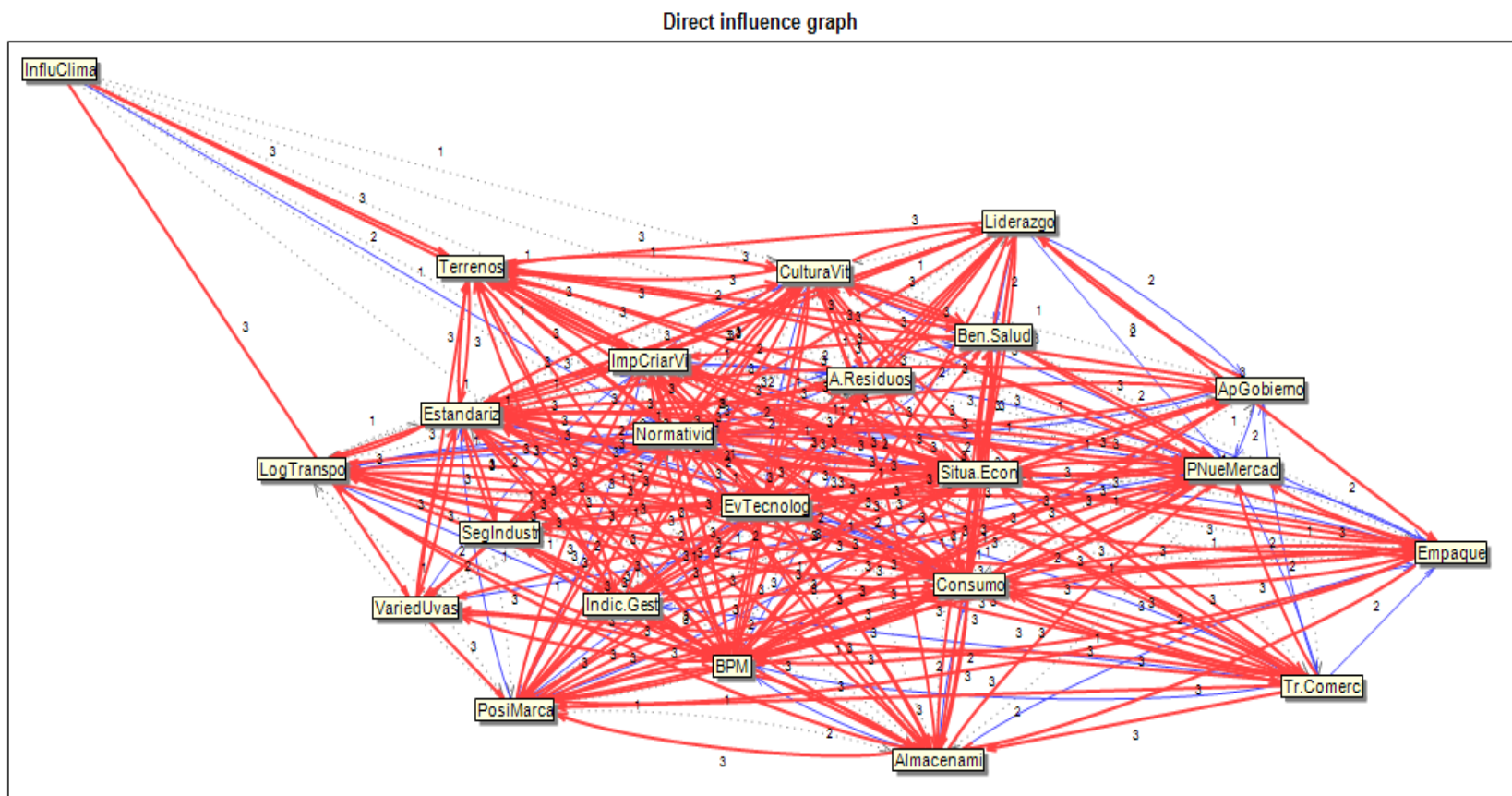


Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

- Al 50%



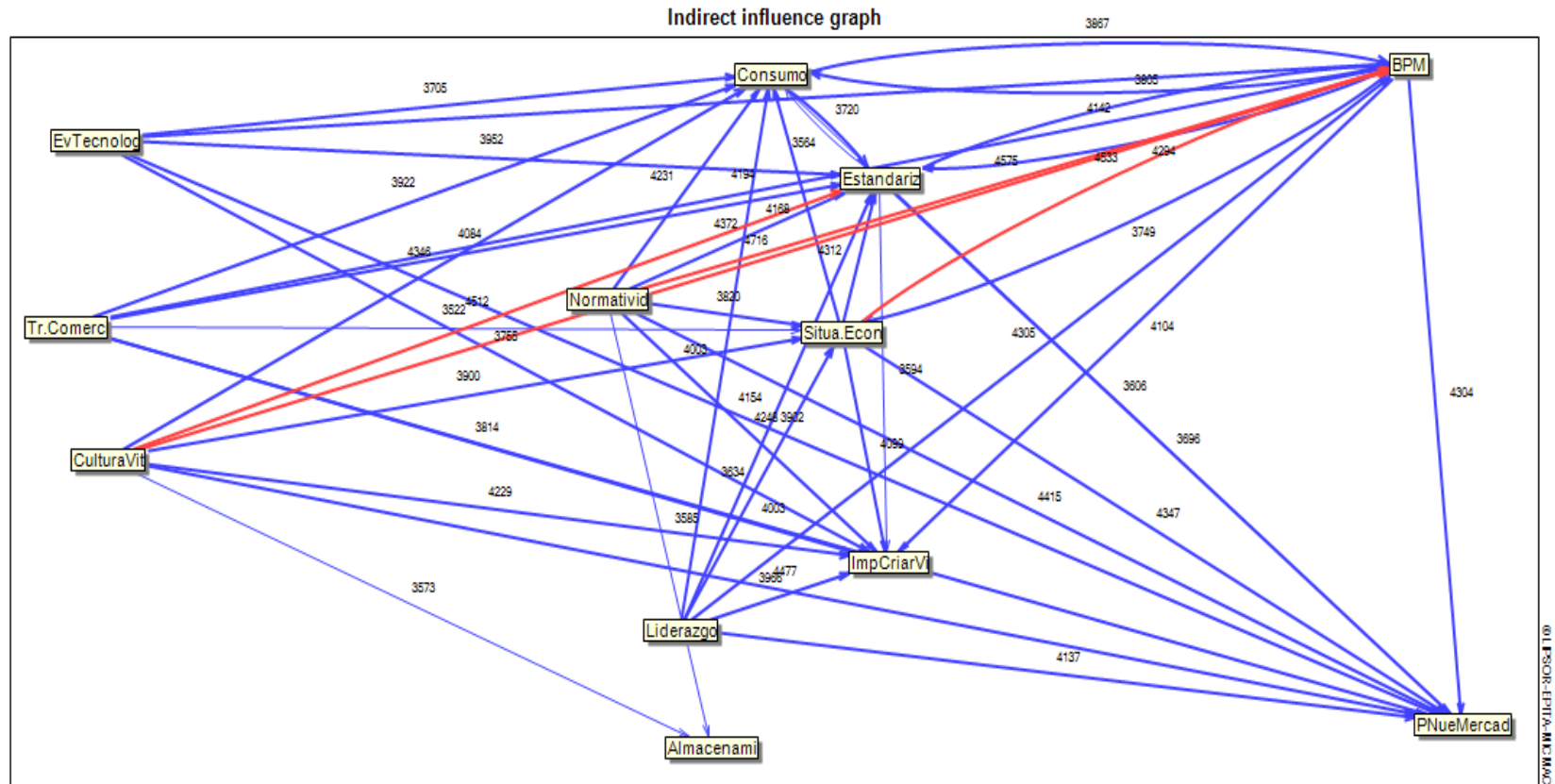
- AI 100%



Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

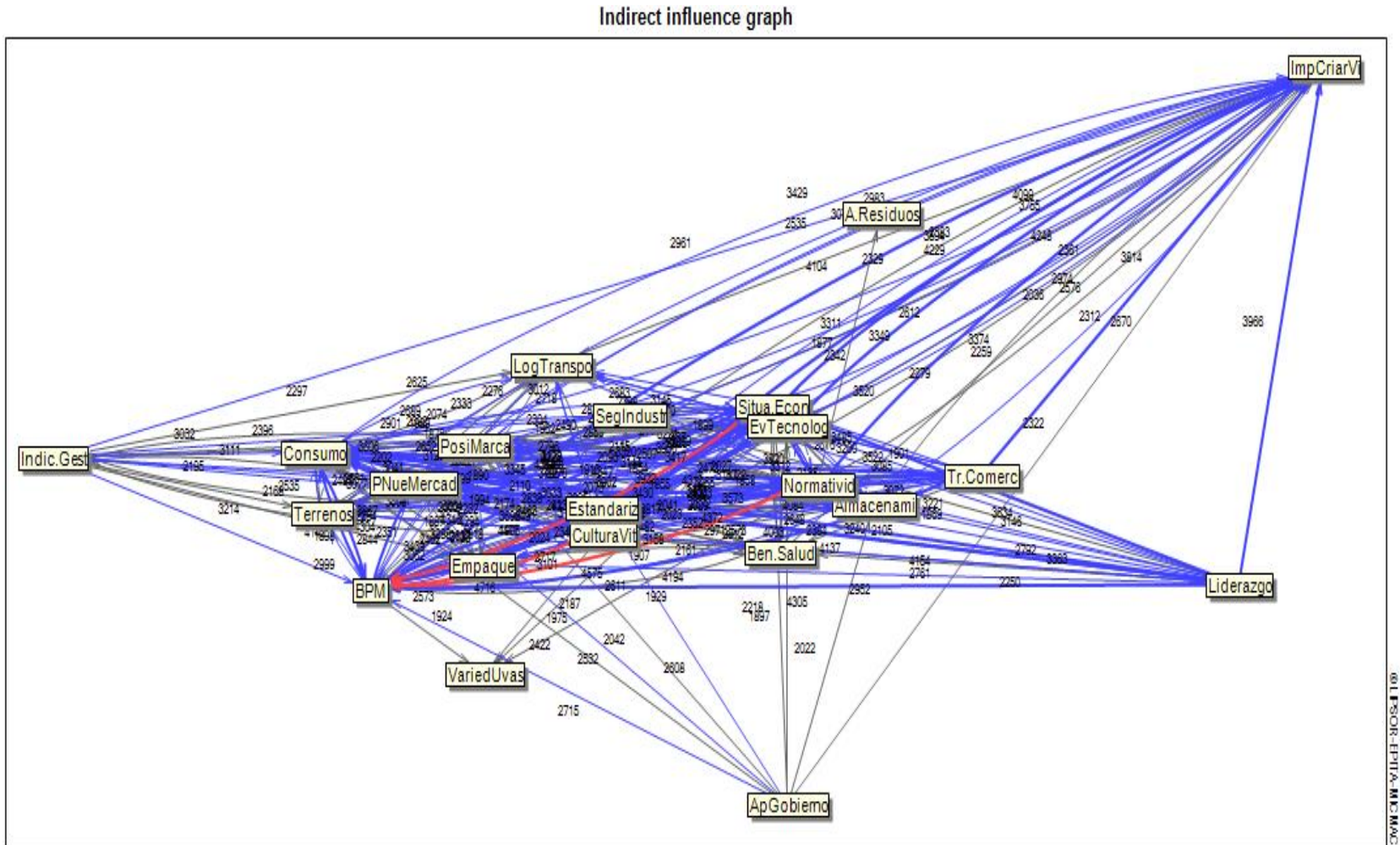
Figura 27: Influencia Indirecta MII

- Al 10%



Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

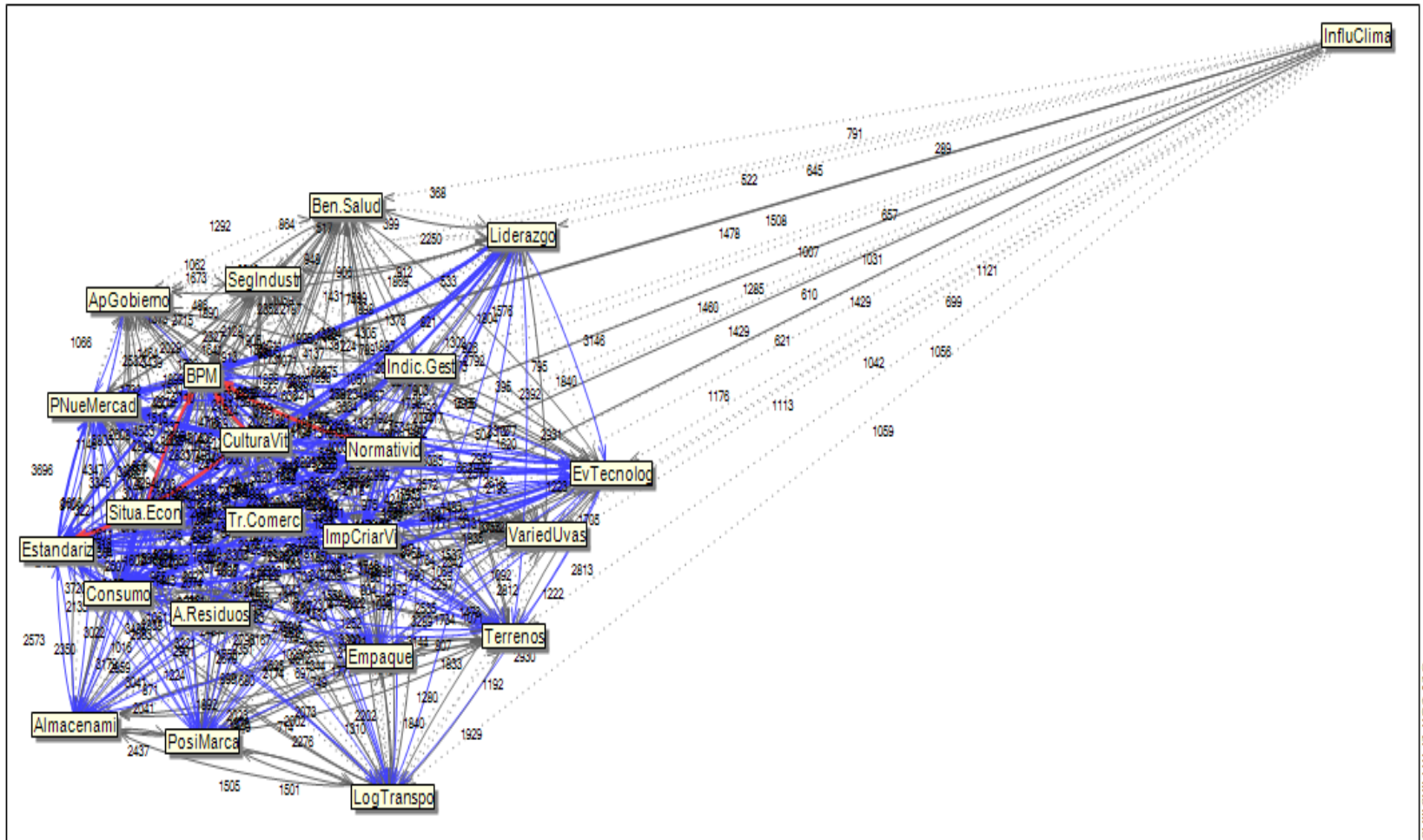
- AI 50%



Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

- AI 100%

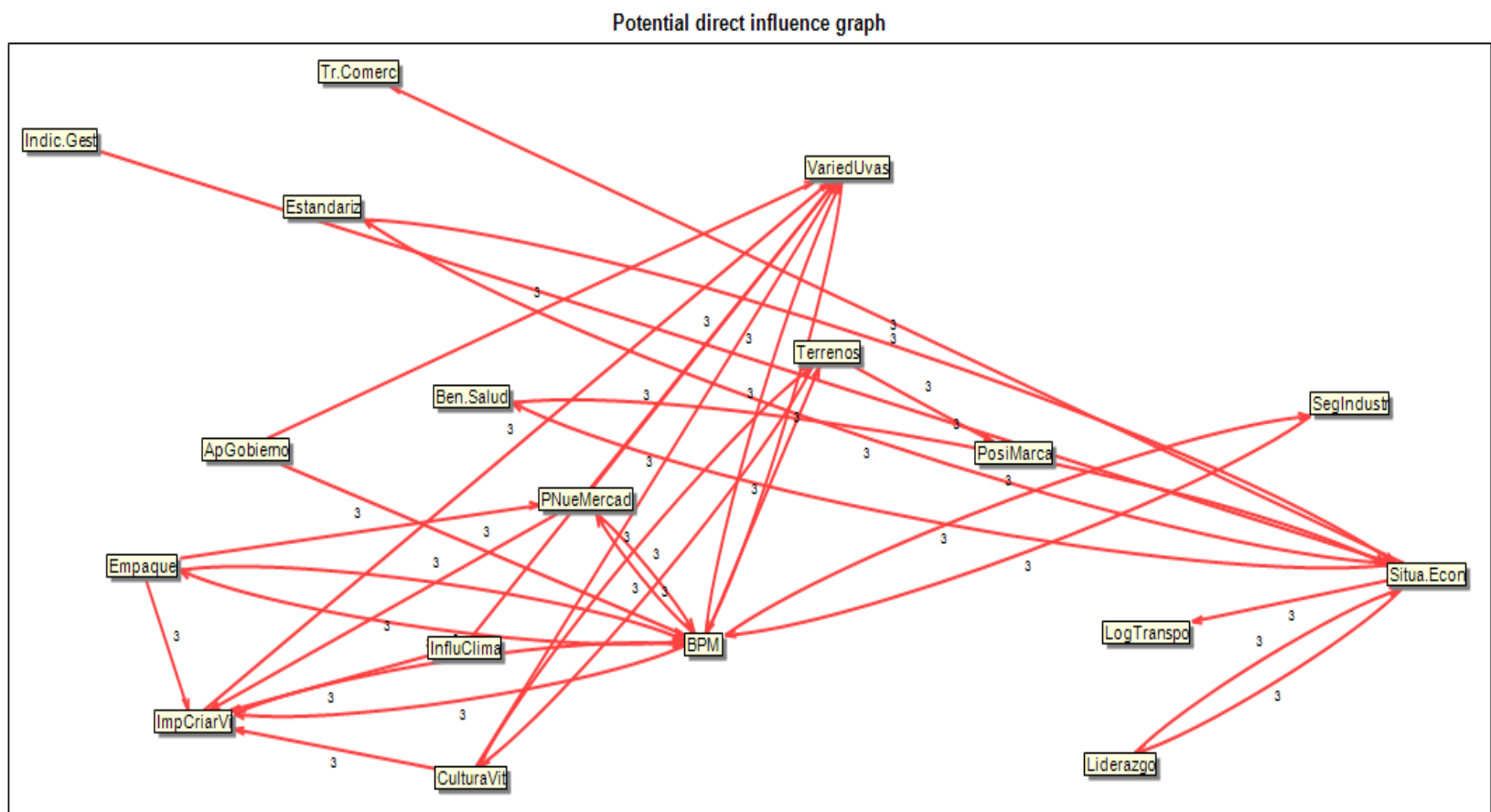
Indirect influence graph



Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

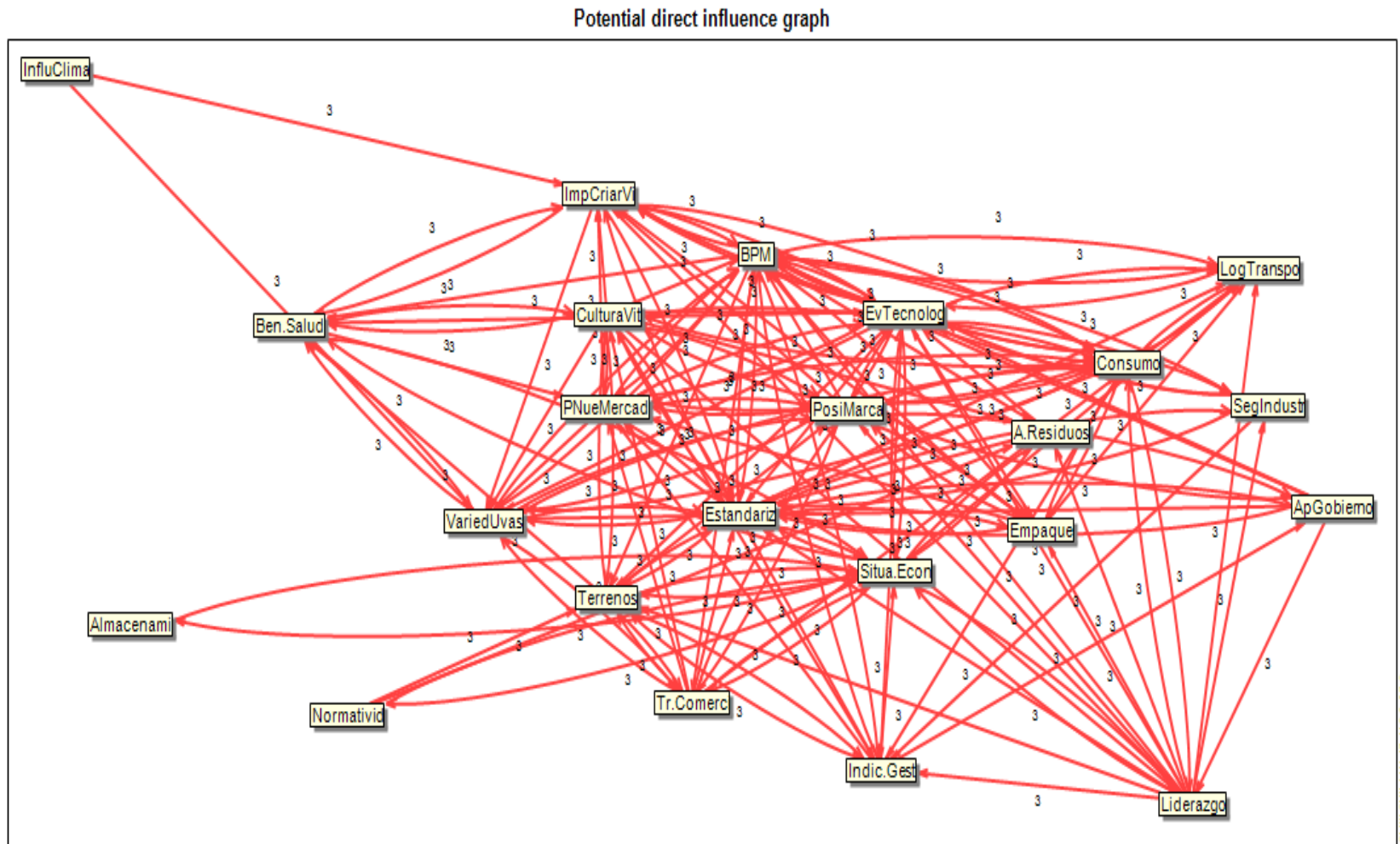
Figura 28: Influencia directa potencial MPDI

- Al 10%



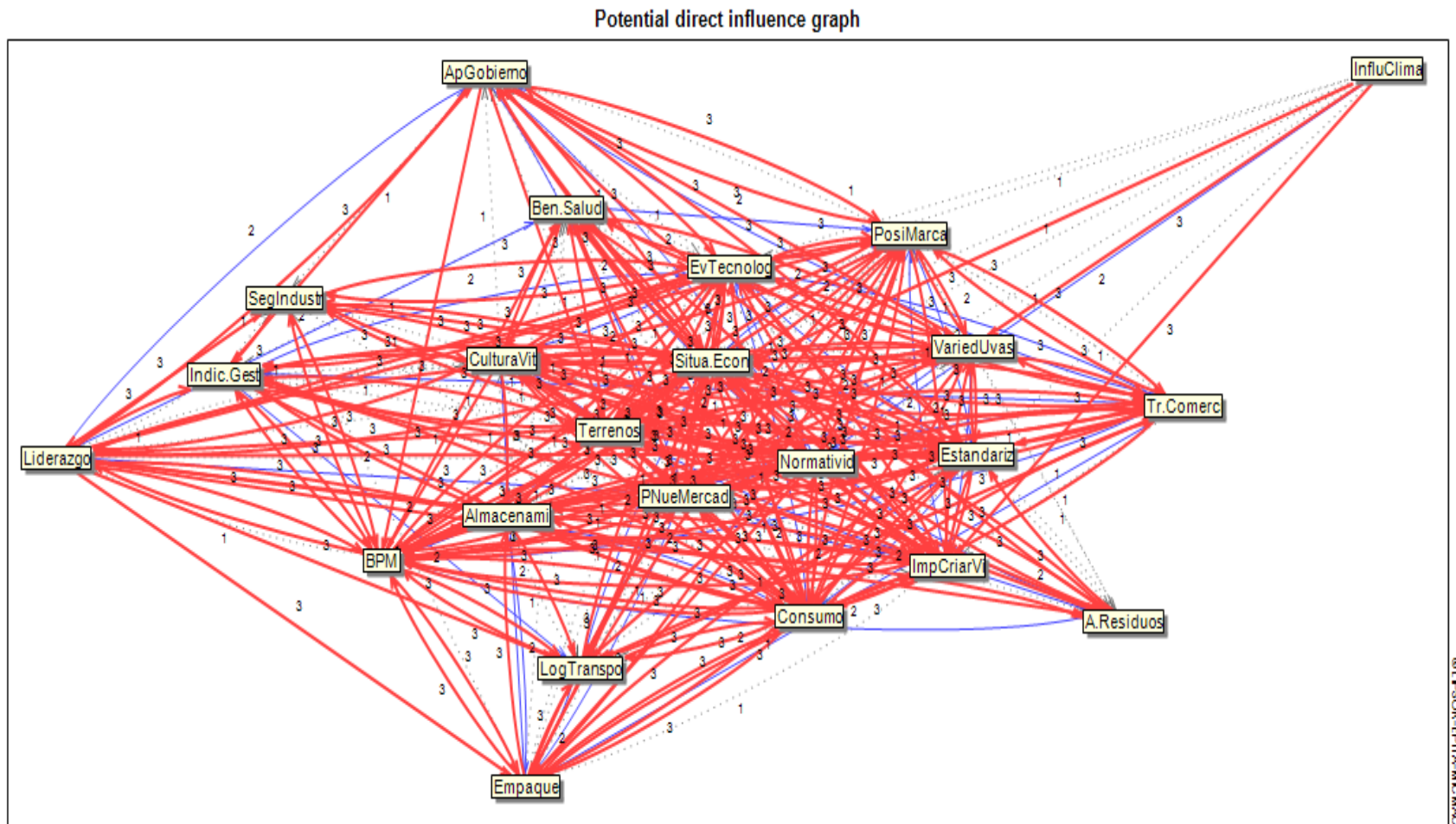
Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

- AI 50%



Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

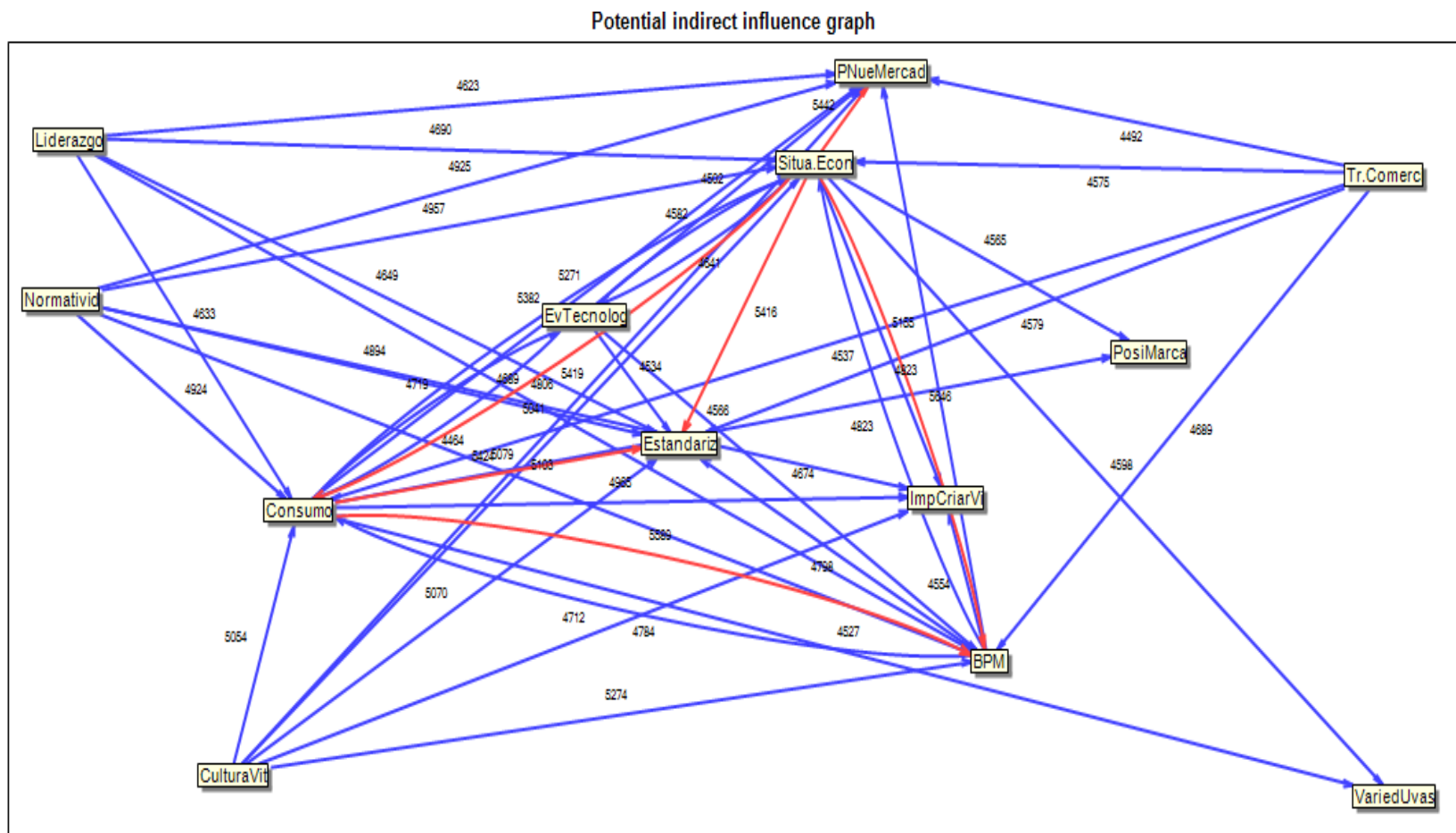
- AI 100%



Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

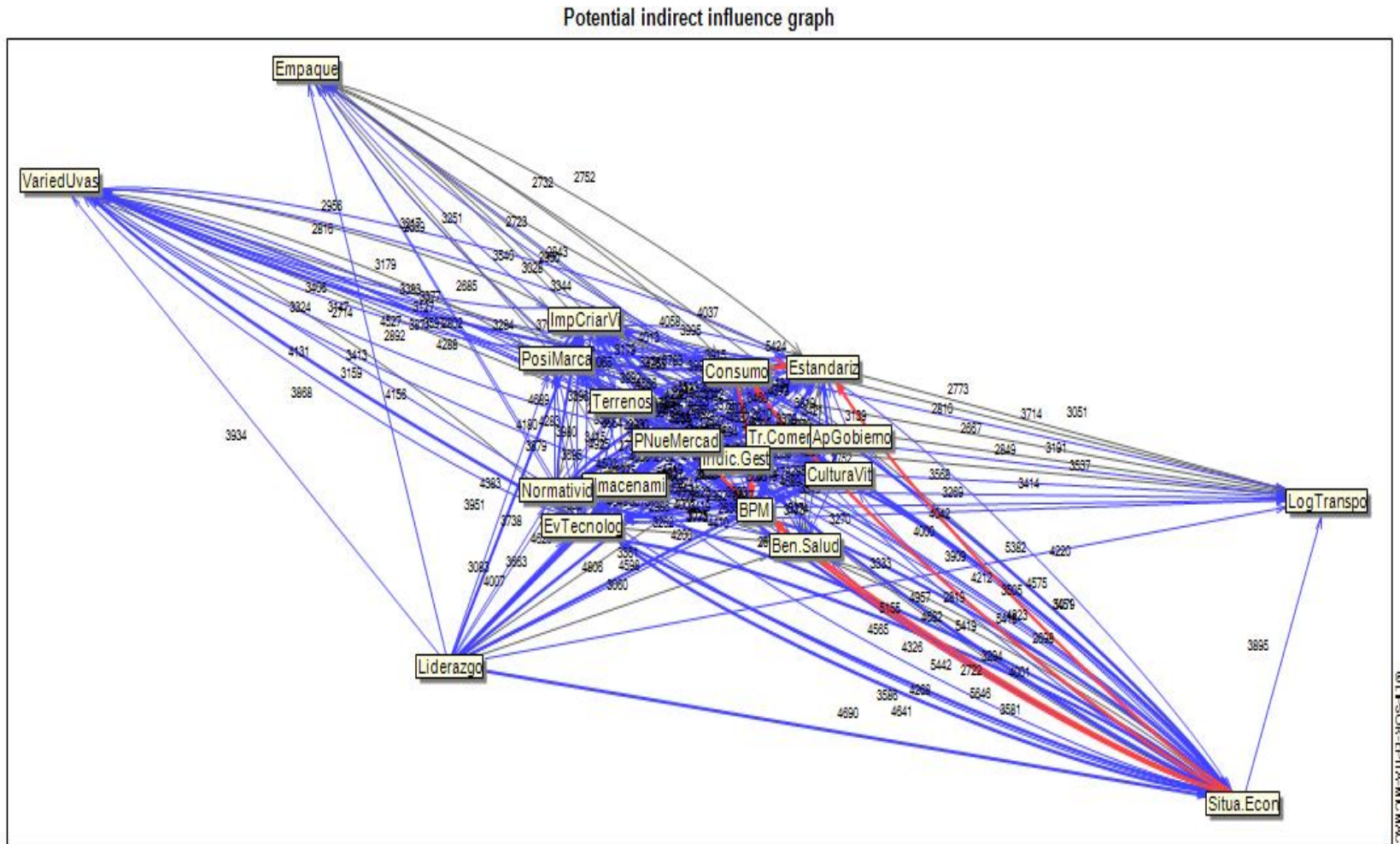
Figura 29: Influencia Indirecta Potencial MPPII

- Al 10%



Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

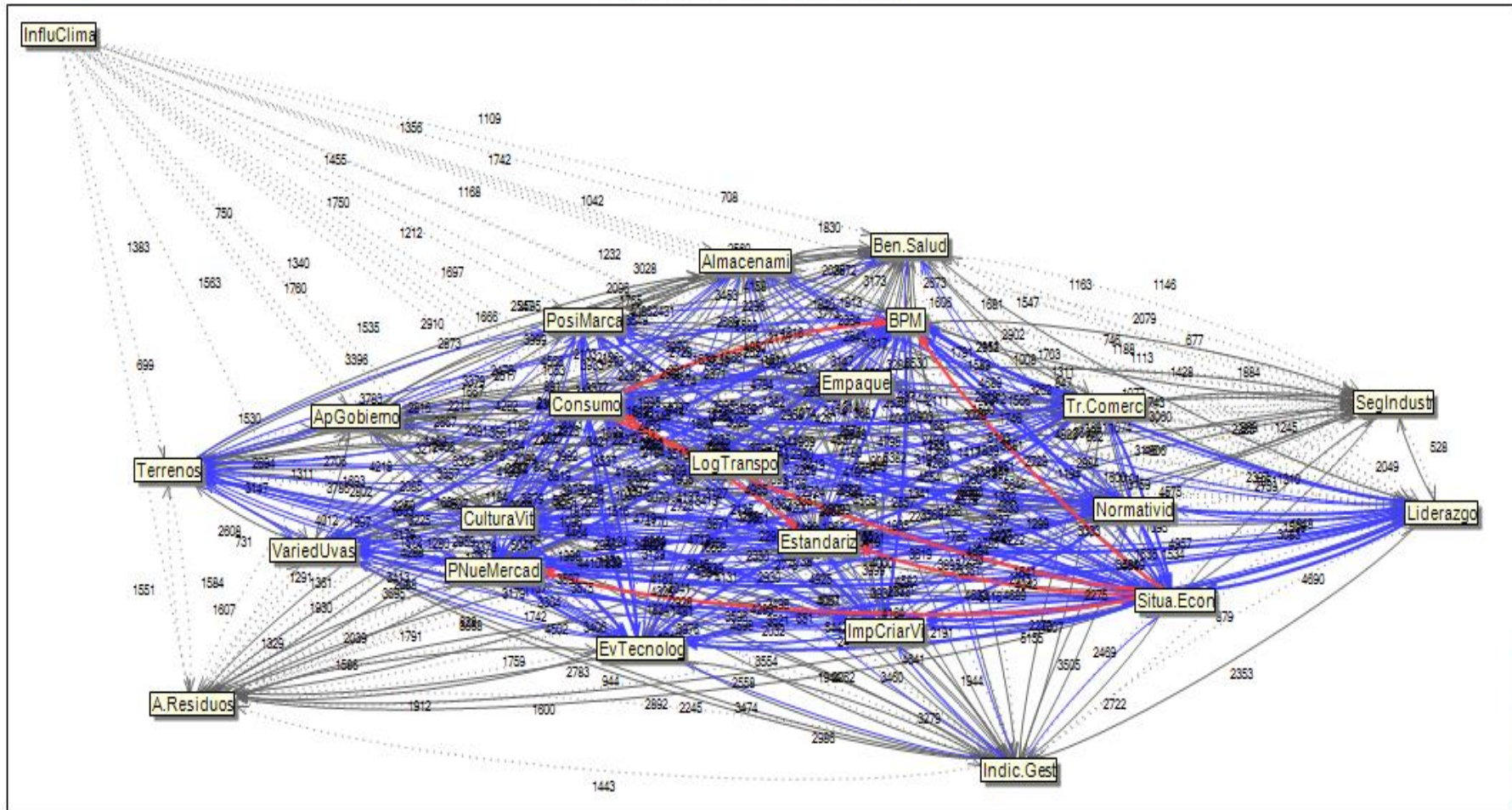
- AI 50%



Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

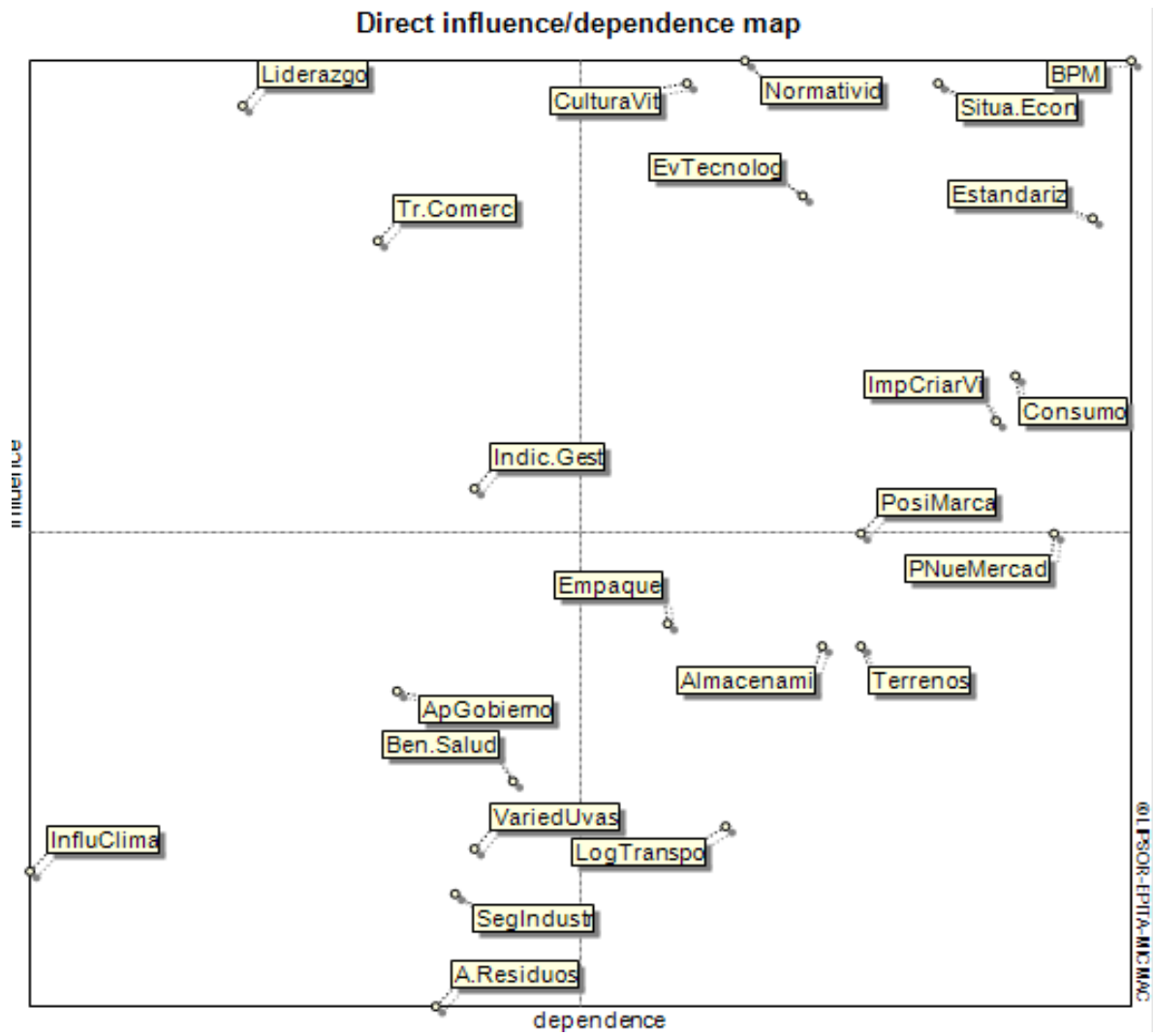
- AI 100%

Potential indirect influence graph



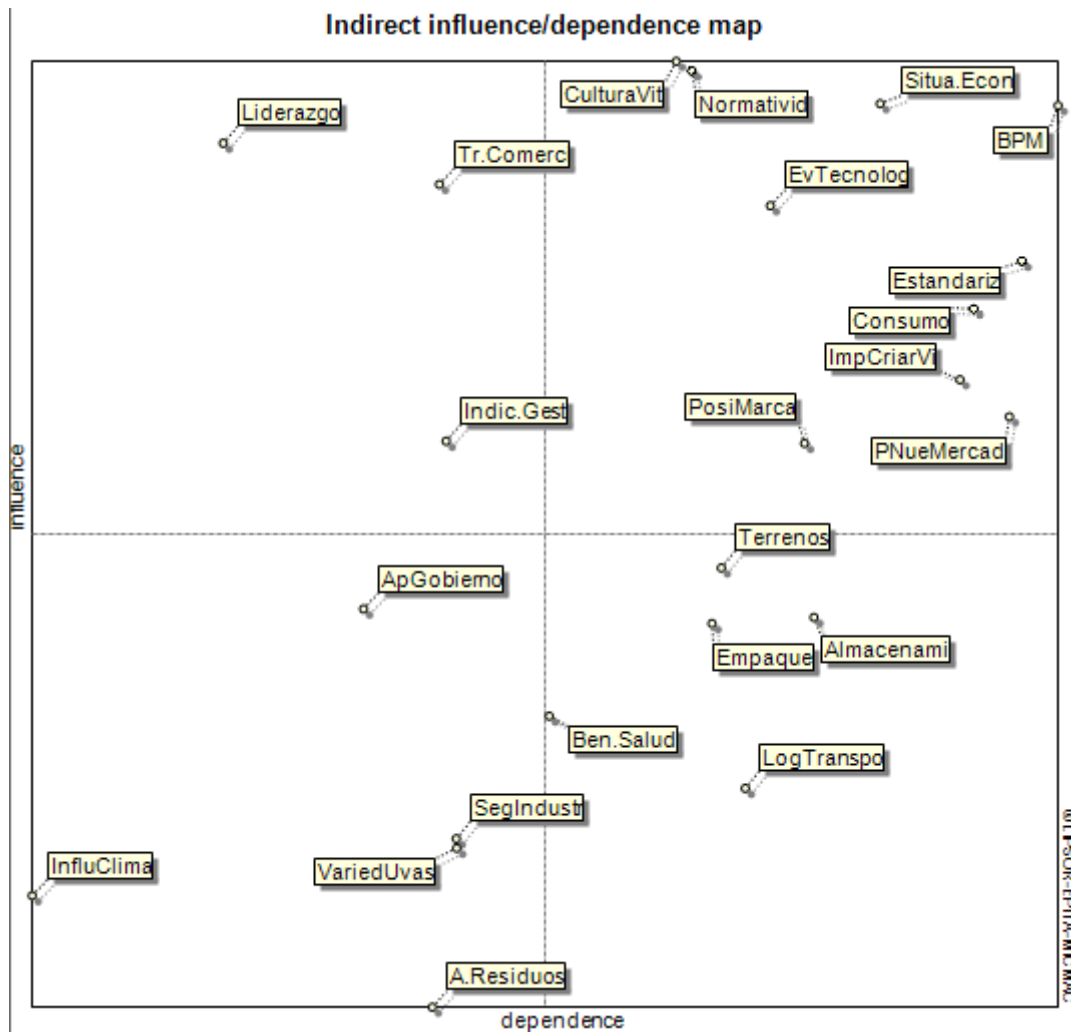
Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

Figura 30: Mapa de Influencia Directa MDI



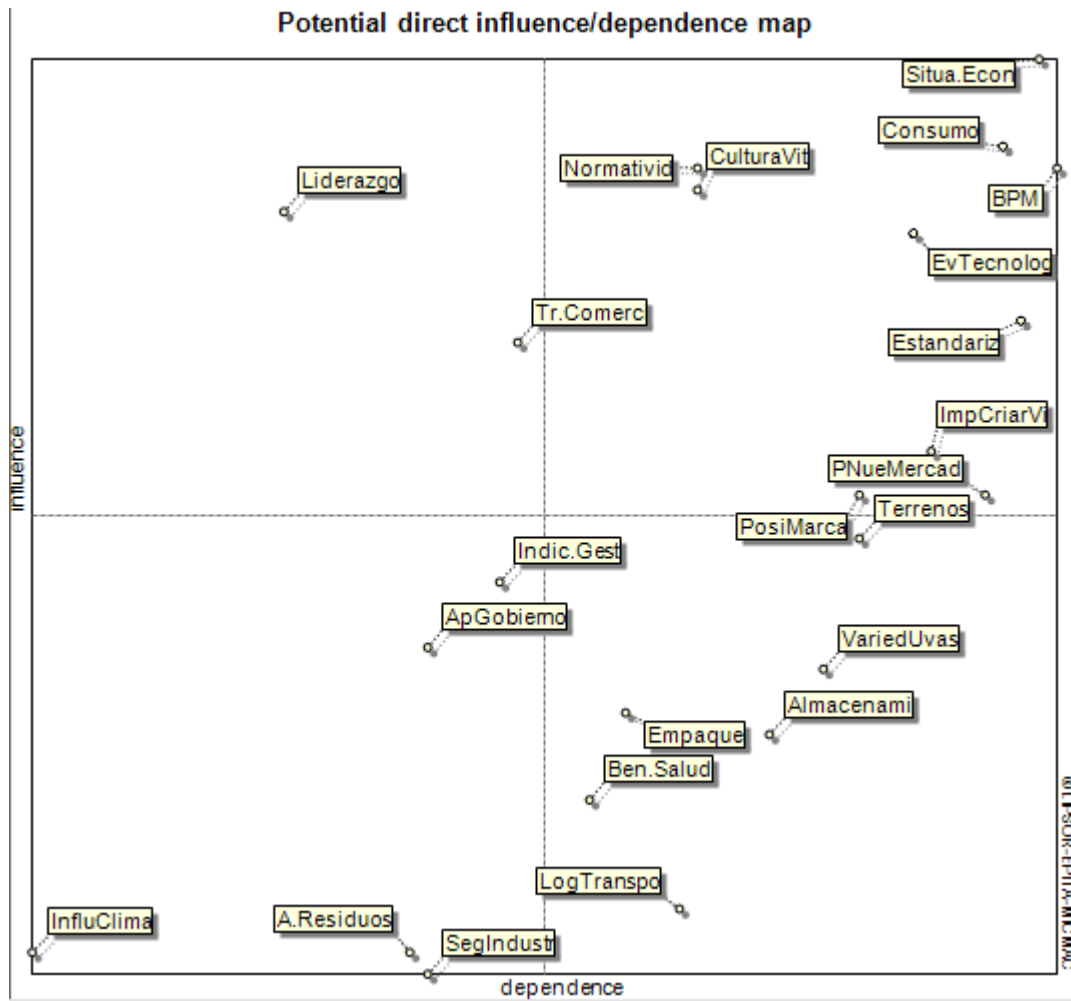
Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

Figura 31: Mapa de Influencia Indirecta MII



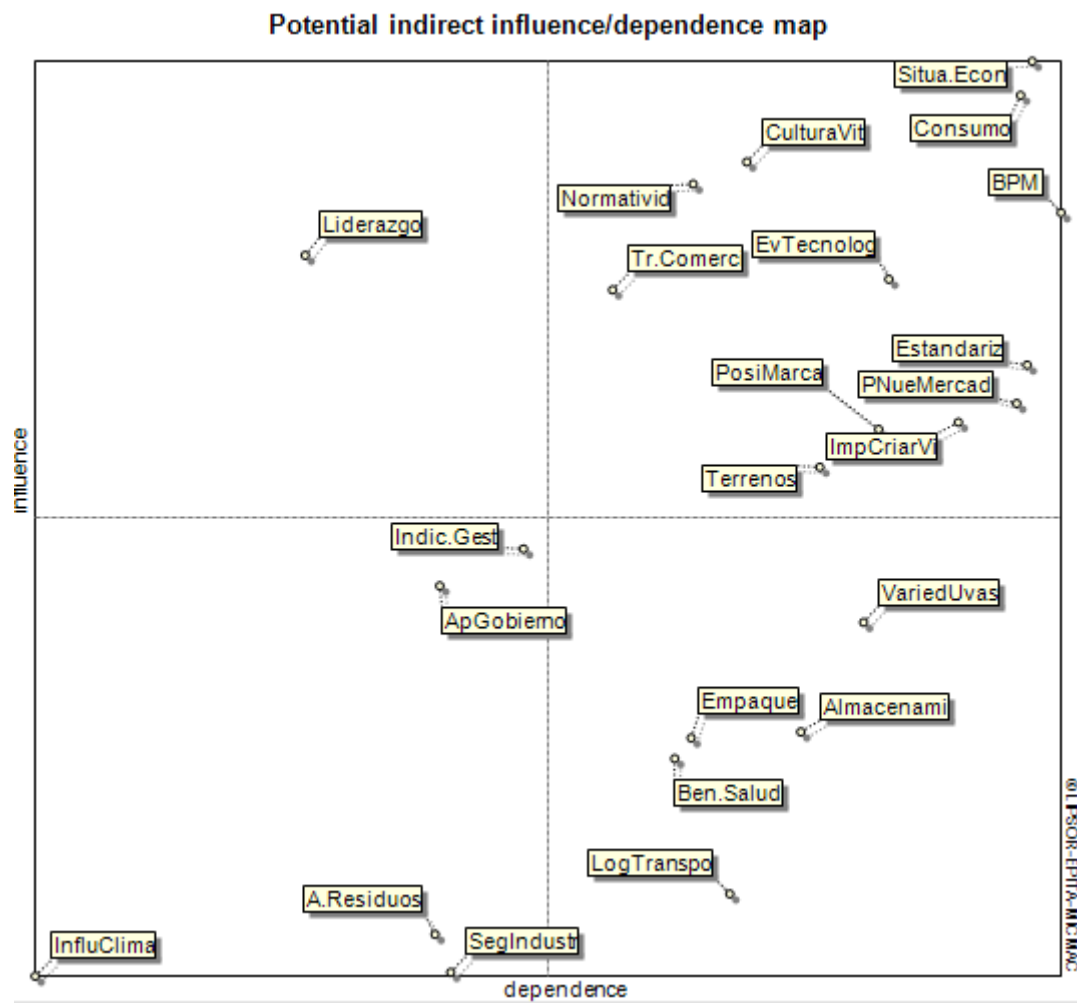
Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

Figura 32: Mapa de Influencia directa potencial MPDI



Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

Figura 33: Mapa Influencia Indirecta Potencial MPII



Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

6.3.1 Interpretación de resultados.

MDI: Gráfica directa

Se observan altamente influenciadas las variables:

- ✓ **Penetración de nuevos mercados:** La penetración en nuevos mercados depende de terrenos, empaque, situación económica, buenas prácticas de manufactura.
- ✓ **Ajuste de los procesos de producción del vino a las Buenas Prácticas de Manufactura:** Se encuentra altamente influenciada porque se requiere tiempo, capital, mano de obra, cambios en las condiciones culturales, dinero para poder hacer las implementaciones. Aparte de estar altamente influenciada esta variable se encuentra en contravía con las otras variables, hay reciprocidad en la dependencia.
- ✓ **Variedad de uva a nivel mundial que se encuentran en Colombia:** Las variedades de uvas dependen del terreno, la situación económica, las buenas prácticas agrícolas, el clima, en la importancia de la forma de criar el vino.
- ✓ **Importancia de criar el vino:** La variable está influenciada por variedad de uvas, cultura vitivinícola, influencia del clima, penetración de nuevos mercados, BPM.

MDI: Mapa / motricidad y dependencia

Las variables que se encuentran ubicadas en la zona de poder de alta motricidad y poca dependencia son: Liderazgo, tratados comerciales, indicadores de gestión.

Las variables que se encuentran ubicadas en la zona de conflicto de alta motricidad y alta dependencia son: cultura vitivinícola, normatividad vigente, evolución tecnológica, situación económica del sector vitivinícola, el ajuste de los procesos del vino a las BPM, estandarización de los procesos productivos del vino, consumo del vino en Colombia, importancia de criar el vino, posicionamiento de las marcas.

En la zona de problemas autónomos de baja motricidad y baja dependencia se encuentran las variables: influencia del clima, apoyo del gobierno a través de sus entidades al sector vitivinícola, beneficios en la salud del ser humano por el consumo del vino, variedad de uvas a nivel mundial que se encuentran en Colombia, seguridad industrial y la salud en el trabajo para las empresas vitivinícolas, aprovechamiento de los residuos del proceso vitivinícola.

En la zona de salida de baja motricidad y alta dependencia se encuentran ubicadas las variables: empaque adecuado para los vinos, almacenamiento adecuado para

los vinos, logística en el transporte del vino, terrenos adecuados para la producción vitivinícola, penetración de nuevos mercados.

Análisis de resultados

De acuerdo con la matriz de motricidad y dependencia el 61% de las variables son altamente dependientes, lo que indica mayor complejidad para el logro de los resultados deseados en el sector vitivinícola estudiado al crear los diferentes escenarios; más aún cuando la mayoría de las variables se encuentran ubicadas en la zona de conflicto.

Estos resultados nos llevan a concluir que:

* Los alcances positivos del sector dependen en gran parte de los tipos de liderazgo que se ejerzan. Es la variable potencial para desarrollar el posible escenario positivo debido a que mediante un tipo de liderazgo efectivo se podrán cristalizar los sueños.

* El apoyo del gobierno a través de sus entidades al sector vitivinícola es la variable que más se ajusta para la elaboración del posible escenario negativo, ya que su influencia es poca en el sector, no tiene la suficiente capacidad para generar otras variables y tampoco la generan otras, es la variable problema y se puede apreciar ya que el sector está poco apoyado y no se visualiza en el futuro que esta condición vaya a cambiar; los apoyos del gobierno se enfocan a otros sectores.

* Los indicadores de gestión hacen parte de la zona de poder con alta motricidad y baja dependencia, los indicadores miden las actividades que se realizan en pro del cumplimiento de las metas, debido a que es una variable que tiene la capacidad de generar otras, es la apropiada para plasmar un posible escenario intermedio.

* La penetración de nuevos mercados es una variable con alta dependencia y que tiene poca capacidad para generar otras variables; se evidencia entonces la dificultad que existe al pretender penetrar nuevos mercados del sector.

* El posicionamiento de las marcas de los vinos hechos en el Valle del Cauca se encuentra ubicada en la zona de conflicto al presentar una alta capacidad para generar y ser generada por otras variables; situación que pone a pensar el imaginario para tratar de sentir el futuro para cambiar el presente.

6.4 IGO (Importancia – Gobernabilidad)

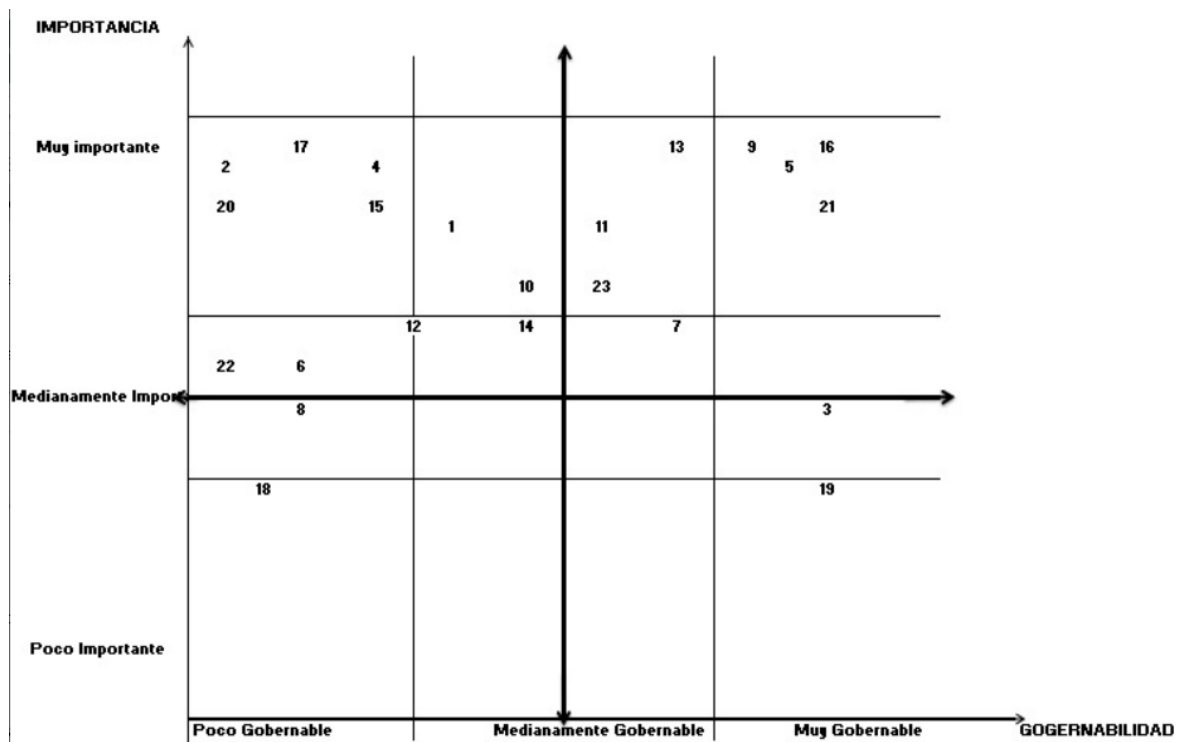
Con los resultados del ábaco de Regnier se determinan y analizan las variables de mayor motricidad (portadoras de futuro). Para luego, someter las variables al análisis de Importancia – Gobernabilidad (IGO).

Tabla 13: Calificación cualitativa del IGO

VARIABLE		IGO	
		Gobernabilidad	Importancia
1	Terrenos adecuados para la producción vitivinícola	-	+++
2	Consumo del vino en Colombia	---	+++
3	Aprovechamiento de los residuos del proceso vitivinícola	+++	+
4	Situación económica del sector vitivinícola	---	+++
5	Almacenamiento adecuado para los vinos	+++	+++
6	Normatividad vigente en cada país del sector vitivinícola	---	+++
7	Evolución tecnológica para el sector vitivinícola	-	+
8	Tratados comerciales del sector vitivinícola	---	+
9	Beneficios en la salud del ser humano por el consumo del vino	+++	+++
10	Indicadores de gestión utilizados en las empresas vitivinícolas para su éxito	-	+++
11	Tipos de liderazgo que se ejecutan en las empresas vitivinícolas	-	+
12	Logística en el transporte del vino	---	+
13	Estandarización del proceso productivo del vino	---	+++
14	Posicionamiento de la marca Vinos Don José	-	+
15	Cultura vitivinícola de los países estudiados	---	+
16	Ajuste de los procesos de producción del vino a las BPM	+++	+++
17	Penetración de nuevos mercados en el sector licores	---	+
18	Apoyo del gobierno a través de sus entidades al sector vitivinícola	---	-
19	Seguridad industrial y salud en el trabajo para las empresas vitivinícolas	+++	-
20	Variedades de uva a nivel mundial que se encuentran en Colombia	---	+++
21	Empaque adecuado para los vinos	+++	+++
22	Influencia del clima para la producción vitivinícola	---	+
23	Importancia de la forma de criar el vino	-	+++

Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 02/enero/2015

Figura 34: Plano de Importancia - Gobernabilidad



Fuente: Construcción propia, con base en apuntes de clase y el formato presentado por el maestro Benjamín Betancourt. Fecha de elaboración 03/Enero/2015

6.4.1 Análisis del IGO.

Es preocupante que el 57% de las variables sean no gobernables ya que son un desafío para lograr los resultados. Se hace necesaria la inversión alta de todo tipo de recursos para poder llegar en un tiempo prudente a conseguir los objetivos propuestos.

Es coherente que las variables de los tratados comerciales del sector vitivinícola y el apoyo del gobierno a través de las entidades del sector vitivinícola sean las de baja importancia y baja gobernabilidad, estas variables no impactan el plan estratégico porque infortunadamente están sesgadas.

El cumplimiento de las estrategias para el sector vitivinícola vallecaucano está altamente influenciado por las variables gobernables e importantes que consisten en: determinar las condiciones de almacenamiento de los vinos, seguir fabricando vinos inocuos y de alta calidad y en elegir empaques que conserven las características que hacen del vino una bebida que tiene vida.

6.5 II IMPORTANCIA – INCERTIDUMBRE

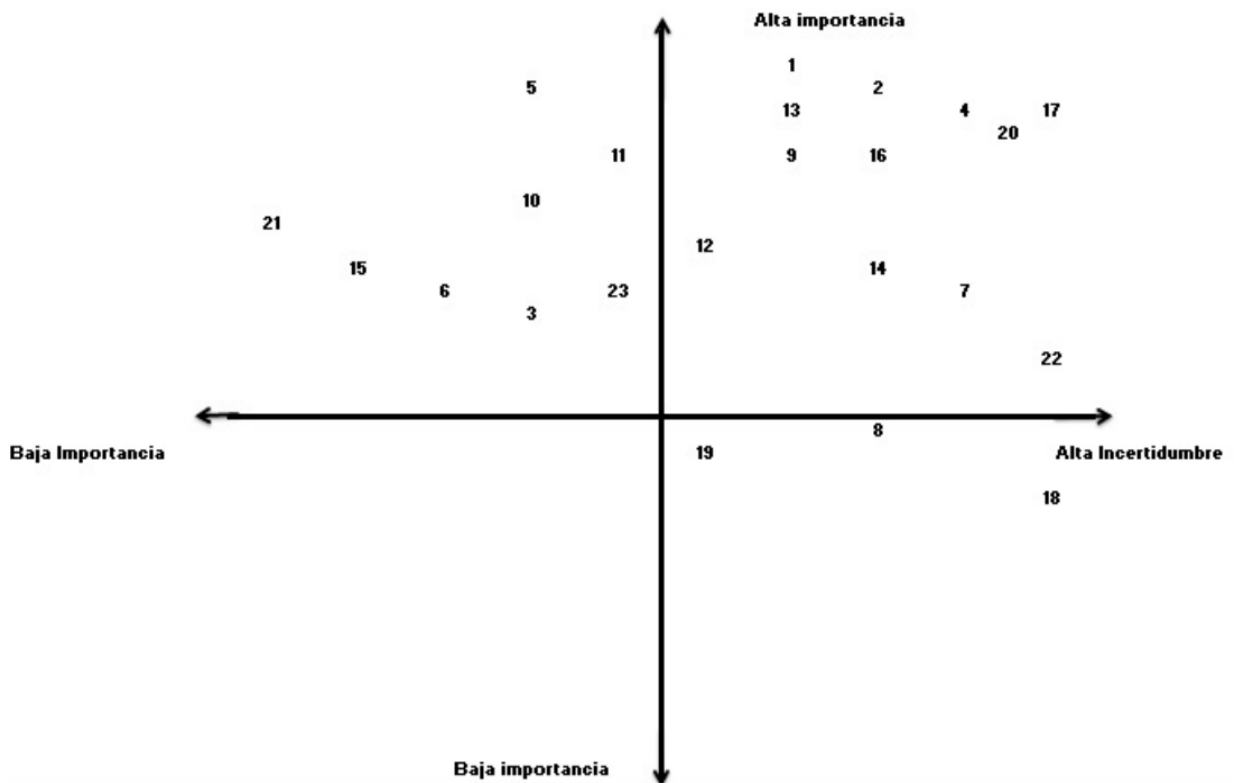
Con los resultados del ábaco de Regnier se determinan y analizan las variables de mayor motricidad (portadoras de futuro). Para luego, someter las variables al análisis de Importancia – Incertidumbre (II).

Tabla 14: Calificación cualitativa del II

VARIABLE	INCERTIDUMBRE		
	Alta	Media	Baja
1 Terrenos adecuados para la producción vitivinícola	X		
2 Consumo del vino en Colombia	X		
3 Aprovechamiento de los residuos del proceso vitivinícola		X	
4 Situación económica del sector vitivinícola	X		
5 Almacenamiento adecuado para los vinos		X	
6 Normatividad vigente en cada país del sector vitivinícola			X
7 Evolución tecnológica para el sector vitivinícola	X		
8 Tratados comerciales del sector vitivinícola		X	
9 Beneficios en la salud del ser humano por el consumo del vino		X	
10 Indicadores de gestión utilizados en las empresas vitivinícolas para su éxito			X
11 Tipos de liderazgo que se ejecutan en las empresas vitivinícolas			X
12 Logística en el transporte del vino		X	
13 Estandarización del proceso productivo del vino		X	
14 Posicionamiento de la marca Vinos Don José	X		
15 Cultura vitivinícola de los países estudiados			X
16 Ajuste de los procesos de producción del vino a las BPM	X		
17 Penetración de nuevos mercados en el sector licores	X		
18 Apoyo del gobierno a través de sus entidades al sector vitivinícola	X		
19 Seguridad industrial y salud en el trabajo para las empresas vitivinícolas		X	
20 Variedades de uva a nivel mundial que se encuentran en Colombia	X		
21 Empaque adecuado para los vinos			X
22 Influencia del clima para la producción vitivinícola	X		
23 Importancia de la forma de criar el vino		X	

Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 03/enero/2015

Figura 35: Plano de Importancia – Incertidumbre



Fuente: Construcción propia, con base en apuntes de clase y el formato presentado por el maestro Benjamín Betancourt. Fecha de elaboración 03/Enero/2015

6.5.1 Análisis de la Incertidumbre.

No es muy prometedor el hecho de que el 65% de las variables tengan alta incertidumbre y además sean elementos de incertidumbre crítica, son variables que no se pueden predecir fácilmente, lo que puede llevar a errores, a inversión de más recursos de los necesarios, a ambigüedades. Es importante el ejercicio del muy buen liderazgo que se conjuga con otros elementos para cerrar las brechas de las variables y enrutarlas en el plan estratégico.

Con los resultados obtenidos del análisis II se encuentran dificultades para el planteamiento de los escenarios por la alta incertidumbre de la mayoría de las variables.

6.6 PRE- ESCENARIOS

Utilizando la información anterior se elabora la matriz de pre- escenarios con los resultados obtenidos tras el análisis de las variables con el Abaco de Regnier, MIC – MAC, IGO e Incertidumbre.

VARIABLE	ABACO	MIC-MAC		IGO		INCERTIDUMBRE		
	Tendencia	Motricidad	Dependencia	Gobernabilidad	Importancia	Alta	Media	Baja
1 Terrenos adecuados para la producción vitivinícola	+++	baja	alta	-	+++	X		
2 Consumo del vino en Colombia	+	alta	alta	---	+++	X		
3 Aprovechamiento de los residuos del proceso vitivinícola	+/-	baja	baja	+++	+		X	
4 Situación económica del sector vitivinícola	+/-	alta	alta	---	+++	X		
5 Almacenamiento adecuado para los vinos	+	baja	alta	+++	+++		X	
6 Normatividad vigente en cada país del sector vitivinícola	+/-	alta	alta	---	+++			X
7 Evolución tecnológica para el sector vitivinícola	+/-	alta	alta	-	+	X		
8 Tratados comerciales del sector vitivinícola	+/-	alta	baja	---	+		X	
9 Beneficios en la salud del ser humano por el consumo del vino	+/-	baja	baja	+++	+++		X	
10 Indicadores de gestión utilizados en las empresas vitivinícolas para su éxito	+	alta	baja	-	+++			X
11 Tipos de liderazgo que se ejecutan en las empresas vitivinícolas	+	alta	baja	-	+			X
12 Logística en el transporte del vino	+	baja	alta	---	+		X	
13 Estandarización del proceso productivo del vino	+/-	alta	alta	---	+++		X	
14 Posicionamiento de la marca Vinos Don José	---	alta	alta	-	+	X		
15 Cultura vitivinícola de los países estudiados	+	alta	alta	---	+			X
16 Ajuste de los procesos de producción del vino a las BPM	-	alta	alta	+++	+++	X		
17 Penetración de nuevos mercados en el sector licores	---	baja	alta	---	+	X		
18 Apoyo del gobierno a través de sus entidades al sector vitivinícola	---	baja	baja	---	-	X		
19 Seguridad industrial y salud en el trabajo para las empresas vitivinícolas	+++	baja	baja	+++	-		X	
20 Variedades de uva a nivel mundial que se encuentran en Colombia	+/-	baja	baja	---	+++	X		
21 Empaque adecuado para los vinos	+++	baja	alta	+++	+++			X
22 Influencia del clima para la producción vitivinícola	+/-	baja	baja	---	+	X		
23 Importancia de la forma de criar el vino	+++	alta	alta	-	+++		X	

Fuente: Construcción propia. Fecha de elaboración 03/enero/2015

7. MÉTODO DELPHI SIMPLE

Se procede a realizar la consulta a expertos vallecaucanos en vitivinicultura a nivel nacional e internacional con el fin de validar el sistema anteriormente construido (Delphi simple).

Colombia no cuenta con centros de investigación para el sector vitivinícola como consecuencia de que el sector no se encuentra consolidado como tal; por ende, no recibe recursos para investigación y desarrollo. Sin embargo, en el Valle del Cauca se encuentran empresas del sector que cuentan con personas expertas y con amplia experiencia en vinos tanto nacionales como internacionales.

Para la presente investigación no se pudo contactar con un enólogo debido a que existen pocos expertos de este tipo a nivel del Valle del Cauca. Sin embargo, se seleccionaron dos sommelier para la realización de entrevistas personales y un tecnólogo de alimentos de la región al cual se le realizó la entrevista a través del correo electrónico. Todos ellos cuentan con amplios conocimientos del mundo vitivinícola.

SOMMELIER

Entrevista personal realizada a:

- ✓ **Nombre:** Eduardo Elián
- Profesión:** Chef Le Cordon Bleu Perú
- Cargo:** Ejecutivo comercial y embajador de marca de vinos extranjeros
- Empresa:** Ingenio Manuelita SA

1. ¿Son adecuados los terrenos para la producción vitivinícola en Colombia y Chile?

R/ Los vinos de calidad en países tropicales no se pueden hacer. Por terrua (relación particular de tierra, clima y mano de obra del hombre para un viñedo) el vino necesita poca agua evidentemente, el vino entre más sufre, entre menos agua tiene, mas concentración de sabor tiene. Entonces por eso, los vinos de gran calidad se dan en terrenos: arcillosos, arenosos, muy áridos; y el sistema de agua es muy poco, se utiliza el sistema de goteo para regar las plantas, porque se necesita que en las uvas (especialmente en el hollejo de la uva) exista concentración de sabores, mas no mucha agua.

En el Valle del Cauca no, porque tenemos una región muy lluviosa, no sé exactamente en Bolívar que tanta lluvia haya, pero el terrua que se necesita específicamente debe ser árido. Los principales terrenos, los principales terruas, para la producción de vinos de gama alta son áridos, que pueden ser arcillosos,

rocosos, pueden ser calcaridos, pueden ser de muchos tipos, pero depende de la región. Lo anterior es para vinos de gama alta.

Mientras que Chile viene el viento del mar, entonces el terrua es distinto. En Chile existe tierra calcaría, arcilla, tierra, piedra.

2. ¿Cuál es la tendencia del consumo del vino nacional y el chileno en Colombia?

R/ El vino chileno es el más consumido en Colombia, porque el primer vino que llego a Colombia eran vinos españoles, posteriormente llegaron vinos chilenos a bajos precios, por tal motivo, fueron más accesibles para los colombianos.

Colombia no es un país consumidor de vino, como te digo, estábamos en 1,5 litros de vino por colombiano al año, mientras que en un país productor están alrededor de los 60 a 65 litros, entonces hay una diferencia grandísima de producción.

Al chileno no le gusta el vino casi, al chileno le gusta más la cerveza y gran parte del vino que hacen es para exportarlo. Además, los Chilenos vienen de un régimen con la Bachelet, entonces nadie puede hacer nada, es más, si vos vas a un bar en Chile – Santiago, te venden tres wiskys y el cuarto no te lo venden, o sea, hay un control muy estricto con el trago.

3. ¿Qué aprovechamiento le dan a los residuos del proceso vitivinícola?

R/ Realizan abono y por ley tienen que vender parte del sombrero, pues lo que queda de los residuos sólidos tienen que venderlo para la producción de etanol o alcohol. También sé que sacan resveratrol de los taninos, el resveratrol es lo que toma Amparo Grisales como antioxidante.

4. ¿Cómo está la situación económica del sector vitivinícola nacional?

R/ El problema es que ahora hay mucha competencia, digamos que los que ya se encuentran codificados en las grandes superficies, ya tienen su mercado. Pero ha llegado mucho vino español, griego, italiano, que se quebraron con la crisis económica de Europa hace un par de años. Entonces tenían trescientos o cuatrocientos mil Euros, entonces llegaron a importar gran cantidad de vinos. Entonces se ha llenado el mercado de una gran cantidad de vinos y de bodegas, hasta en muchos casos hay contrabando de vinos que los ofrecen hasta a \$5.000 la botella de vino. No es fácil la venta del vino.

5. ¿Cree usted que el almacenamiento impacta las características de los vinos?

R/ Totalmente. La guarda es la forma de maduración del vino en determinados recipientes. Ya almacenamiento es la forma en que se acopia el producto terminado.

Por tal motivo, hay que prestar atención en la forma de guardar los vinos, ya que no es lo mismo guardar un vino en Barranquilla que en Bogotá, por el clima.

6. ¿Cuál normatividad vigente conoce que aplica para el sector vitivinícola de Chile y Colombia?

R/ Hay una legislación clara que la buscas a través de google, internet; que habla sobre todo de la parte de reservas, manipulación, etc., etc... hay una legislación clara para Chile.

En Colombia todo lo regula el INVIMA; entonces para sacar una licencia del INVIMA es, te la pongo así de fácil "importar un vino a Colombia es el país más difícil en importar un vino o cualquier licor" por los exámenes técnicos y especificaciones que ellos piden.

7. ¿Cuál ha sido la evolución tecnológica que ha tenido el sector vitivinícola nacional?

R/ No he llegado a ir a alguna bodega vitivinícola en Colombia, por ende, no puedo hablar del tema.

8. ¿Cómo cree usted que influyen los tratados comerciales en el sector vitivinícola colombiano y chileno?

R/ Las exportaciones son FOB, entonces el tema de aranceles internamente en Chile se disparó, en Chile el vino esta carísimo.

9. ¿Qué tipos de vino conoce de Colombia y de Chile?

R/ De Colombia conozco Grajales S.A, pero nunca lo he tomado y ahora Vinos Don José. De Chile muchísimos, conozco: Bodegas Concha y Toro, Bodegas San Pedro, Santa Julia, Bodega Undurraga; y las referencias son desde jóvenes hasta grandes cepas.

10. ¿Cuáles son los indicadores de gestión utilizados por su empresa para el éxito?

R/ Los comerciales nos ponen unas metas, entonces a mí me toca capacitar a todos los comerciales y tenemos una meta de cumplimiento, entonces obviamente hay un crecimiento.

Nosotros tenemos un grupo de gestión comercial permanente, donde hay una gerencia comercial que nos pone unas metas, que se discuten a principio de año y sobre esos presupuestos es fácil de medir el cumplimiento o no de estas.

11. ¿Qué tipo de liderazgo determina usted que hay en su empresa?

R/ Como es una empresa de 150 años, ya está muy bien definido todo el organigrama, entonces está todo muy claro, entonces uno tiene que cumplir una meta, entonces nadie molesta a nadie, si yo voy a la oficina, yo voy o si no, no voy. Lo importante es cumplir los objetivos.

12. ¿Cómo es su logística en el transporte del vino?

R/ Las importaciones se realizan a través del FOB y se transportan en contenedores climatizados, para mantenerlos bien.

13. ¿Cómo describe usted la cultura vitivinícola colombiana y la chilena?

R/ La cultura vitivinícola colombiana es nula y los chilenos casi no toman vino. Los chilenos consumen como 20 litros per cápita anualmente, mientras que en Colombia consumen por habitante anualmente 1,5 litros.

14. ¿Qué variedades de uva a nivel mundial conoce?

R/ Vitis vinífera: cabernet sauvignon, acolon, barbera, bonarda, bondola, lambrusco, merlot, millot, tarrango, tempranillo, touringa, chardonnay, chasselas, doradillo, godello, greco, isabella.

15. ¿Qué empaque es el adecuado para los vinos?

R/ A la gente le gusta el corcho en Colombia y no está muy de acuerdo con el tapón de plástico y las tapas roscas, pero ya hay un estudio donde las tapas roscas son las que conservan mejor el vino, mucho mejor que el corcho. Ahora bien, el vino tiene un problema técnico que es que entre el 6% y el 8% del vino que se guarda con corcho, se daña. Mientras que con la tapa rosca ya no pasa eso.

✓ **Nombre:** Diego Antury

Profesión: Sommelier Brand Ambassador

Cargo: Director de mercadeo

Empresa: Vinos Domecq

1. ¿Son adecuados los terrenos para la producción vitivinícola en Colombia y Chile?

R/ Colombia tiene unos suelos de diferentes orígenes. Nosotros tenemos suelos de origen sedimentario, volcánico, entre otros; y digamos que el suelo es el menor de los problemas para producir vino aquí en Colombia. Mientras que Chile es más especializado.

Chile tiene dos o tres tipos de orígenes de suelos; Colombia los tiene todos. Entonces ese es el menor de los problemas.

Las tierras colombianas son totalmente adecuadas para la producción vitivinícola, porque cuenta con todas las características de suelos que se busquen, debido a que se encuentran desde suelos francos, arcillosos, arenosos, con composición de alta materia orgánica, Colombia los tiene todos.

Por ejemplo para las parras vitis vinífera se necesitan suelos muy arcillosos, suelos con mucha granometría en roca, suelos con muchísimo drenaje y en algunos casos poca retención de agua; los hay aquí en Colombia en muchas partes, específicamente el suelo del Valle del Cauca posee suelos con orígenes sedimentarios, como por ejemplo lo es Roza, Mulalo, San Marcos o tenemos suelos de origen aluvial como lo sería el Norte del Valle y todo lo que está cerca del río Cauca.

Entonces en el Valle del Cauca se encuentra una mixtura de suelos que pueden ser adecuadas para las plantas de uva, no hay ningún problema.

Lo que más se aproxima a los paisajes Chilenos es el que tú ves en San Marcos, Mulalo, si, toda esa zona que son de un suelo arcilloso.

2. ¿Cuál es la tendencia del consumo del vino nacional y el chileno en Colombia?

R/ Hay una cosa que no se puede negar y es que la gente en Colombia está aprendiendo a tomar vino, en su aprendizaje de tomar vino, uno siempre se remite a las grandes escuelas y ¿quiénes son las grandes escuelas del vino? Chile, Argentina, Francia, España.

Digamos que la gente está aprendiendo a tomar cada vez más, entonces por ejemplo, ya el común de la gente no se está refiriendo a los vinos nacionales, sino que se está refiriendo a los vinos importados, así sean de menor valor o vinos jóvenes o vinos de combate, pero se están subiendo de categoría y están buscando cada vez más el tema de los importados ¿por qué? Porque uno de los trabajos que

hacemos los sommelier independientemente de la casa o importadora que trabajemos, es empezarle a decir a la gente que las propiedades de un vino no son a las que están acostumbrados en cuanto a los vinos nacionales. Entonces la tendencia del mercado ahorita está orientada a ir dejando el tema de los vinos nacionales e irse más por el tema de los vinos importados, vinos de origen chileno, Italia o Argentina.

Los vinos nacionales no cubren todas las expectativas, debido a que se considera que una viña empieza a producir un vino de categoría a partir de los cien (100) años de producción, el cual, es un tiempo en el que usted puede entender las sepas, las domesticas, sabe el tema de su evolución, de su vinificación y hasta entonces esa viña empieza a producir unos vinos que pueden considerarse de buena categoría. De ahí para atrás, es un aprendizaje, en donde uno aprende, uno reprueba, otras veces acierta, es un tiempo de práctica porque usted aprende a hacer algunas cosas.

Los vinos nacionales no los podemos en una cata comparar con los vinos importados, porque los vinos importados se encuentran en otra categoría. Es como por ejemplo comparar una moto con una tractomula, siendo estas dos categorías totalmente diferentes, sus usos y sus nichos de mercado son completamente diferentes.

En vinos nacionales se encuentran algunos que tienen una buena elaboración en su categoría de vinos nacionales o de mistelas, aperitivos; mas no se pueden comparar porque son totalmente diferentes.

Para el consumo de vino nacional hay que entender que la gente está migrando, pero todavía existe un gran musculo de consumo y eso hablo en el general de las personas que prefieren vinos nacionales, ¿por qué? Porque en el vino nacional existen unas cualidades, por así llamarlas, que la gente del común prefiere. ¿Qué sucede? Nosotros aquí desde que estamos niños nos enseñan el tema del azúcar, además, estamos en el Valle del Cauca, entonces todo es azúcar. Por tal razón, para nosotros lo dulce es lo rico, entonces, si tú le das a probar un vino nacional (que por lo general es dulce) a la gente, ellos te van a decir: que vino tan rico, dulcecito y ahí mismo le das una copa de vino importado, puede ser un reserva que tiene unas cualidades de astringencias fuertes, tiene también un sabor a madera, un sabor a humo, la persona te va a decir, ese vino es como amargoso, como maluco, no, yo quiero el dulcecito. Mientras que las personas que saben de vinos, es factible que consuman vinos importados. Por tal motivo, son dos categorías diferentes.

3. ¿Qué aprovechamiento le dan a los residuos del proceso vitivinícola?

R/ En Domecq establecen dos (2) tipos de residuos, que son:

1. Desechos líquidos: que a través de una petar y unos biogestores los desechos líquidos (se llaman linaza) entra en unos tanques sedimentadores, se hace un proceso de biodegradación y esos residuos líquidos a pesar de que son bastantes, la carga contaminante es mínima, es menor que la que puede producir una casa, entonces gracias a eso nosotros podemos desechar el agua por la cañería, sin crear cargas contaminantes al medio ambiente. Además, en la organización se hacen unas brigadas ambientales durísimas, se mantienen examinando las cargas de desechos y esas cosas.

2. Desechos producto del prensado de la uva: donde esos desechos sólidos se llevan a los cultivos de uva y sirve para abonar el terreno como abono. Los otros desechos que tenemos es el vidrio, por los envases defectuosos y todas esas cosas. Eso se quiebra y se recicla, eso se entrega a la empresa que no lo provee y ellos hacen reciclaje.

4. ¿Cómo está la situación económica del sector vitivinícola nacional?

R/ Primero hay que entender que oferta de vinos nacionales uno encuentra mucha, vos vas por ejemplo a Ginebra Valle y encuentras varias marcas de vino que se están vendiendo allí o vas por ejemplo al Norte del Valle (Bolívar Valle y la Unión Valle) y hay varias empresas que están ofertando vinos o por ejemplo te vas a Villa de Leiva, si, en Villa de Leiva hay unos señores que están realizando un trabajo buenísimo, que me causa admiración en el tema de la producción de vino y están haciendo vino de categoría, pues por así decirlo y nacional, entonces digamos que yo puedo inferir ante eso de que existe un buen comercio alrededor de los vinos nacionales.

Yo creo que la situación económica del sector vitivinícola nacional no podría ser tan fuerte como la de los vinos importados. Esto se puede ver reflejado en las grandes inversiones de infraestructura o de empresa como tal, porque a pesar de que existen muchas, no hay una cabeza visible. Bueno si existen dos cabezas visibles, pero digamos que no son unos monstruos poderosos, una de ellas es Grajales S.A (La Unión Valle) y la otra que es Casa del Rhin (Bogotá D.C).

5. ¿Cree usted que el almacenamiento impacta las características de los vinos?

R/ Total, porque uno de los factores que influye en la calidad de un vino, puede ser el almacenamiento, si tu no almacenas de una forma adecuada el vino, el consumidor final se va a tomar una cosa asquerosa a pesar de que se produjo bien y si tu fallas en un paso de la cadena de distribución ahí tu producto se arruina. Total si tú no tienes un lugar adecuado para almacenar el vino, lo arruinas y finalmente tienes un producto malo, así lo hayas hecho bien.

6. ¿Cuál normatividad vigente conoce que aplica para el sector vitivinícola de Chile y Colombia?

R/ Están todas las normas ISO, bueno en Colombia no las conozco radicadas para el sector vitivinícola en sí, pero si para el sistema de producción en general. En Colombia no existe el Comité Denominador de origen, mientras que en Chile si lo hay. Entonces que venga un comité a Pedro Domecq especializados en la producción de vinos a decirnos: mire es que usted tiene que producirlo con la uva Isabella, pero no en la que se da en el Norte del Valle, sino en esta región... no eso no existe, mientras en Chile si lo hay.

Hay normatividad general en Colombia para todas las industrias, pero para el tema de los vinos, vinos... no no hay nada.

7. ¿Cuál ha sido la evolución tecnológica que ha tenido el sector vitivinícola nacional?

R/ El mayor desarrollo que he visto en Colombia en la producción de vinos fue en Villa de Leiva y en Pedro Domecq. Es decir, que tengan tanques de acero inoxidable con chequeadores de temperatura para su control, línea de envasado automatizada, máquina que realiza el prensado de la uva controladamente, aparatos especializados para el laboratorio, entre otros.

8. ¿Cómo cree usted que influyen los tratados comerciales en el sector vitivinícola colombiano y chileno?

R/ Creo que el gobierno debería blindar la agricultura en Colombia ante los tratados de libre comercio, ante las importaciones y esas cosas. La tienen que blindar subsidiándola como se hace en muchos países como en Estados Unidos, si, donde ellos tienen entrada libre de todos los productos, porque la gente tiene derecho a recibir productos de otra parte, sí o no, pero también de proteger a los que lo producen acá. No tengo ni idea porque no lo hacen, pero si deberían de hacerlo, blindar al agricultor.

Los tratados comerciales influyen y afectan durísimo el sector vitivinícola nacional, mira, hay veces que Pedro Domecq importa mosto de Chile, el mosto es el prensado de la uva, ¿por qué Domecq trae mostos desde Chile? porque o sale más barato o aquí no hay, y ¿por qué aquí a veces no hay? porque a veces no lo cultivan y ¿por qué aquí a veces no lo cultivan? pues porque no es rentable para el agricultor, aunque a veces si lo es, entonces esas fluctuaciones de mercado hacen que no, que el productor no cultive uva.

9. ¿Qué tipos de vino conoce de Colombia y de Chile?

R/ De Colombia conozco: Vino Casa Grajales S.A, Casa del Rhin, Vinos de Villa de Leiva, Vinos de Ginebra Valle y Vinos Don José.

De Chile conozco: Santa Rita, Navarro Correa, Undurraga, Sibalis Estasis, Aliwen, Altazor, Founders, Casillero del Diablo, Gato Negro.

10. ¿Cuáles son los indicadores de gestión utilizados por su empresa para el éxito?

R/ Son muchos, la empresa cuenta con tres partes: la comercial, la de producción y la de recursos humanos. Que son los tres grandes recursos con los que cuenta la empresa. En cuanto a la parte comercial la empresa se divide en un bloque que se llama mayorista, otro que es de grandes superficies de mercado y la otra que es el canal consumo (que incluye hoteles, restaurantes y clubes o cambio de imagen; porque es donde se desarrolla la imagen del producto).

Entonces, para cada una de estas tres dependencias, nosotros tenemos unos presupuestos, entonces nosotros nos movemos en dos líneas: 1. Que es el consumo del año pasado o años anteriores, entonces digamos que es un histórico. Y la otra línea es la de lo que se espera vender para tener un crecimiento. Digamos que yo me muevo entre esos indicadores. Del histórico no puedo bajar y si sobrepaso la línea de crecimiento, excelente. Y si fluctúo entre las dos (2) todo está bien porque quiere decir que el consumo está creciendo y digamos que voy apuntándole a un crecimiento exponencial para lograr el presupuesto.

11. ¿Qué tipo de liderazgo determina usted que hay en su empresa?

R/ Existen varios tipos de liderazgo, primero nosotros tenemos líderes en el tema de brigadas de seguridad ocupacional, entonces tenemos un grupo liderado por dos personas que siempre propenden al tema de brindarle un bienestar y una seguridad a todos los que estamos confinados dentro de esa empresa.

Existimos líderes por ejemplo en los canales comerciales donde proponemos y efectuamos planes para el crecimiento de marca, entonces por ejemplo esta semana estuve proponiendo y efectuando unos planes donde la gente iba a consumir vino espumante, entonces yo me invente una cosa que se llama la noche rosa, entonces en todos los restaurantes pude replicarlo, donde la gente iba y encontraba champaña color rosado y todas esas cosas. Entonces estos son como unos planes que la empresa o mis jefes como tal no proponen sino que yo como comercial lo propongo y lo efectuó, eso es una forma de liderazgo. Entonces digamos que lo encuentras desde las brigadas en la parte comercial y en la parte de producción no sé cómo será.

12. ¿Cómo es su logística en el transporte del vino?

R/ Nosotros tercerizamos el tema de transporte con una empresa que se llama Transprensa, pero nosotros somos de las pocas empresas que tenemos una respuesta casi inmediata en la entrega, que quiere decir, si tú eres un restaurante y tú me pides a mí en la mañana, yo muy probablemente después de las dos de la tarde te estoy entregando el pedido y es porque además de transprensa nosotros tenemos camiones de Pedro Domecq que también podemos evacuar esos clientes primordiales, entonces digamos que Transprensa se encarga de la Catorce donde bajo una orden de compra y se puede entregar en los dos o tres días siguientes, pero para los restaurantes, hoteles y clubs que necesitan los vinos rápido lo operamos nosotros.

13. ¿Cómo describe usted la cultura vitivinícola colombiana y la chilena?

R/ La cultura vitivinícola nacional todavía está en pañales, si, en algunos casos va bien orientada, en otros casos, no va bien orientada, porque a pesar de que algunos conocen la buenas practicas no las hacen y siguen tratando de simular y obtener resultados con otros métodos que no son, si, entonces digamos que hay productores de vino nacional que por ejemplo no sé, buscan exponenciar el sabor dulce de la uva con azúcar por ejemplo, siendo que lo puede hacer de otra forma, puede regular la acidez o puede hacer otras cosas, pero lo están haciendo de esa forma y está equivocado, si, bueno y como ese, me imagino que habrán muchos. Entonces hay unos que están bien orientados, otros que no lo están tanto, pero de todas maneras están haciendo un trabajo que es de admirar porque Colombia no ha tenido pues ese boom de los vinos y está incursionando ya en un mercado difícil y producirlo es mucho más aún.

14. ¿Qué variedades de uva a nivel mundial conoce?

R/ Para la realización de buenos vinos se utilizan uvas: tempranillo, touringa, chardonnay, chasselas, doradillo, isabella, acolón, barbera, bonarda, cabernet sauvignon, millot, tarrango, greco, merlot, entre otras.

15. ¿Qué empaque es el adecuado para los vinos?

R/ Mire la etiqueta de Navarro Colección Privada, arte por dentro y por fuera, esa es la etiqueta preciosa, es una etiqueta linda, es un etiqueta ideal. Habla de Navarro Colección Privada, entonces dice privada, vos vas a comprarte una botella que tiene la familia Navarro Correa y además de todo dice: Arte por dentro y por fuera y vos te das cuenta que la etiqueta tiene pintada una reproducción de una obra de arte y las obras de arte son bellísimas.

Arte por dentro porque tiene un arte que es el vino colección privada y por fuera porque la etiqueta marca una colección de un artista chileno que pinto las viñas más hermosas de Chile en acuarela, entonces lo ponen allí por ejemplo. Por eso para mí

es una etiqueta ideal porque muestra todo un entorno, no te muestra solo la foto de la viña, te habla de arte, de otro contexto.

Para mí las etiquetas perfectas son las que tienen un tras fondo a parte de la marca, aparte del nombre de la marca, aparte del castillo donde lo hicieron, sino que tengan como algo enigmático, como algo que atrae, como algo bonito. Navarro Colección Privada es algo bonito, ese es un buen ejemplo.

Entrevista a través del correo electrónico realizada a:

✓ **Nombre:** Libardo Hernán Vargas Vélez
Profesión: Tecnólogo en alimentos
Cargo: Director de calidad
Empresa: Vino Casa Grajales S.A

1. ¿Son adecuados los terrenos para la producción vitivinícola en Colombia y Chile?

R/ En Chile los terrenos son áridos, adecuados para la producción de uva con destino a la producción de vino.

En Colombia los terrenos no son áridos, no son adecuados para la producción de uva con destino a la producción de vino, sin embargo, en Colombia se siembra uva los 365 días del año, obteniendo cosecha a los 150 días de realizar la poda; lo que permite cultivar por lotes, y contar con producción de uva todos los meses del año; los cultivos se planifican para incrementar la producción en el mes de diciembre, ya que por tradición cultural los colombianos incrementan el consumo de esta fruta en esta época.

La uva de países tropicales como Colombia tiene menos contenido de sólidos (azúcares) que la uva de países tradicionalmente vitivinícolas (Argentina, Chile, Uruguay, España, Italia, Francia, Portugal, Canadá, Estados Unidos); el menor contenido de sólidos se da por la menor exposición a la luz solar, lo que minimiza la posibilidad de pérdida de agua y concentración de los sólidos.

El 99% de la uva que se produce en Colombia está destinada al consumo directo como fruta fresca (uva de mesa), el 1% restante se utiliza para la producción local de vinos, néctares, y otros productos agroindustriales.

Los productores nacionales de vino importan mosto concentrado (pulpa de uva) para hidratarlo, fermentarlo, y producir vino; los mostos que se importan son blancos y tintos; principalmente se importan de Argentina y Chile, por calidad, precio, y ubicación geográfica; una empresa del sector dice importar mostos desde España.

2. ¿Cuál es la tendencia del consumo del vino nacional y el chileno en Colombia?

R/ El consumo del vino en Colombia ha crecido por encima de otros licores; pero la tendencia se marca en los vinos importados, ya que la oferta que ingresa al país es amplia, los consumidores pueden encontrar productos con una buena relación Costo / Calidad; el vino importado más vendido en Colombia es el chileno, ya que además de su calidad, el precio es inferior al de los vinos importados de otros países productores.

Las empresas de los países tradicionalmente productores son más productivas que las empresas Colombianas, por sus economías de escala, la cantidad producida de litros / día es mucho más alta que el promedio nacional, sumado a que la cantidad de empresas del sector es mucho más alta.

Los productores colombianos de vinos, además del monto, deben importan insumos como el corcho, la canastilla, la capsula, las levaduras, etc. lo que les resta competitividad frente a productos importados, además de dificultar el ingreso al mercado internacional.

3. ¿Qué aprovechamiento le dan a los residuos del proceso vitivinícola?

R/ El hollejo (cascara de la uva) se utiliza como insumo para la elaboración de abono orgánico (compostaje), utilizado por las empresas agrícolas de la región.

4. ¿Cómo está la situación económica del sector vitivinícola nacional?

R/ El sector vitivinícola en Colombia se viene debilitando, gracias al incremento de las exportaciones incontroladas de vino de diferentes países. En los últimos años también se viene importando uva de Chile y de Perú, golpeando al producto local de uva de mesa. Por otra parte, el sector vitivinícola en Chile es fuerte, es uno de los principales productores y exportadores del mundo.

5. ¿Cree usted que el almacenamiento impacta las características de los vinos?

R/ El añejamiento en bodega de roble mejora las características organolépticas del vino, color, aroma, sabor, y textura.

6. ¿Cuál normatividad vigente conoce que aplica para el sector vitivinícola de Chile y Colombia?

R/ No conozco la normatividad de Chile, pero es diferente a la colombiana, ya que las materias primas y los procesos son diferentes; en Colombia se permiten prácticas que en Chile no se permiten.

En Colombia la producción de vinos y licores se rige por el decreto 1686 de 2012.

7. ¿Cuál ha sido la evolución tecnológica que ha tenido el sector vitivinícola nacional?

R/ La economía de escala de Chile permite mayor desarrollo tecnológico; en Colombia las únicas licoreras con tecnología de punta son las estatales, como por ejemplo, las licoreras departamentales (fábrica de Licores de Antioquia; Industria de Licores de Caldas; Industria de Licores del Valle).

Las empresas productoras de vino en Colombia cuentan con un desarrollo tecnológico relativamente modesto.

8. ¿Cómo cree usted que influyen los tratados comerciales en el sector vitivinícola colombiano y chileno?

R/ Los TLC benefician a Chile y perjudican al productor nacional, ya que no tiene los medios para competir en igualdad de condiciones; los beneficiados de los TLC son los distribuidores, comercializadores, y finalmente los clientes, ya que se incrementa la oferta y disminuyen los precios.

9. ¿Qué tipos de vino conoce de Colombia y de Chile?

R/ En Chile los vinos son varietales, de sepa, por ejemplo: cabernet, merlot, entre otras. Mientras que en Colombia los vinos son tropicales, no son de una sepa específica.

10. ¿Cuáles son los indicadores de gestión utilizados por su empresa para el éxito?

R/ Cumplimiento en producción; cumplimiento en ventas; rentabilidad; y producto no conforme.

11. ¿Qué tipo de liderazgo determina usted que hay en su empresa?

R/ Trabajo en equipo, participación del personal.

12. ¿Cómo es su logística en el transporte del vino?

R/ El transporte normal no influye en la calidad del vino. El vino en Colombia se transporta por vía terrestre.

13. ¿Cómo describe usted la cultura vitivinícola colombiana y la chilena?

R/ Colombia es un país de consumo masivo de licores como la cerveza, el aguardiente, y el ron; por un tema cultural, se les puede arrebatarse el mercado, pero no sustituirlos por el vino.

14. ¿Qué variedades de uva a nivel mundial conoce?

R/ Blancas, Tintas, Varietales, Genéricas o País.

15. ¿Qué empaque es el adecuado para los vinos?

R/ El vidrio es el mejor envase para el vino. Además, el TBA (Tetra Brik aseptico) es una alternativa, pero cambian las características organolépticas; lo consumen los clientes no especializados.

8. ESCENARIOS

De acuerdo con los análisis realizados durante toda la investigación y las variables seleccionadas, se construyen los escenarios optimista, pesimista e intermedio para el sector vitivinícola del Valle del Cauca, con el fin de mejorar su emprendimiento hacia el año 2025.

8.1 POSIBLES ESCENARIOS

8.1.1 Escenario optimista

“Los sueños se están cristalizando”

VARIABLE	ABACO	MIC-MAC		IGO		INCERTIDUMBRE			
	Tendencia	Motricidad	Dependencia	Gobernabilidad	Importancia	Alta	Media	Baja	
5	Almacenamiento adecuado para los vinos	+	baja	alta	+++	+++		X	
11	Tipos de liderazgo que se ejecutan en las empresas vitivinícolas	+	alta	baja	-	+			X
13	Estandarización del proceso productivo del vino	+/-	alta	alta	---	+++		X	
16	Ajuste de los procesos de producción del vino a las BPM	-	alta	alta	+++	+++	X		
21	Empaque adecuado para los vinos	+++	baja	alta	+++	+++			X
23	Importancia de la forma de criar el vino	+++	alta	alta	-	+++		X	

Es el año 2025: Después de que la mayoría de las empresas del sector vitivinícola vallecaucano obtuvieron en el año 2017 la certificación en BPM como lo estipulaba el INVIMA en el Decreto 1686 del 2012, estas empezaron a ser más competitivas a nivel regional y nacional.

Esta situación también es favorecida por la alineación de la alta gerencia en el direccionamiento estratégico tras las capacitaciones otorgadas por la Gobernación del Valle del Cauca en convenio con la Universidad del Valle y el SENA a los directivos y alta gerencia de las empresas vitivinícolas del Valle del Cauca a partir del 2018.

Gracias a lo anterior, para el año 2019 los vitivinicultores del Valle del Río Cauca tienen empresas con procesos productivos estandarizados de acuerdo a los requisitos de los sistemas de gestión, han realizado los monitores necesarios para determinar las especificaciones en toda la cadena productiva, por lo tanto, el incremento en las labores productivas y ventas de las organizaciones del sector, generan que este sea más competitivo a nivel regional, nacional e internacional.

Ahora bien, se percibe un crecimiento del 60% de las ventas que está altamente influenciado por los mejoramientos en las condiciones de crianza del vino que se hace ahora con métodos permitidos, avalados y estandarizados; el crecimiento en las ventas también se ve impactado positivamente por las innovaciones en los empaques, etiquetas, presentaciones, sabores de vino, que han realizado las área de investigación y desarrollo con el apoyo de la Universidad del Valle y el SENA para mejorar la productividad del sector.

El tipo de liderazgo ejercido actualmente en las empresas del sector ha influenciado la innovación y desarrollo del mismo, por consiguiente, los productos ahora están

en más mercados y al alcance de más grupos sociales; adicional a esto, el desarrollo en mercadeo del sector que está definido desde hace 6 años, ha descubierto más y mejores maneras de llegar a gran cantidad de clientes de diferentes estratos sociales.

8.1.2 Escenario pesimista

“El panorama oscuro”

VARIABLE	ABACO	MIC-MAC		IGO		INCERTIDUMBRE		
	Tendencia	Motricidad	Dependencia	Gobernabilidad	Importancia	Alta	Media	Baja
12 Logística en el transporte del vino	+	baja	alta	---	+		X	
18 Apoyo del gobierno a través de sus entidades al sector vitivinícola	---	baja	baja	---	-	X		
20 Variedades de uva a nivel mundial que se encuentran en Colombia	+/-	baja	baja	---	+++	X		
22 Influencia del clima para la producción vitivinícola	+/-	baja	baja	---	+	X		

Es el año 2025: El poco o casi nulo apoyo del gobierno a través de sus entidades al sector vitivinícola vallecaucano, ha generado un caos en las empresas del mismo, pues estas tenían sus esperanzas puestas en el apoyo al sector por parte del gobierno, debido a que hace 10 años algunas organizaciones de este, hicieron la propuesta de sus proyectos en el SENA para concursar en la obtención del Fondo Emprender.

El apoyo del gobierno durante la historia del sector vitivinícola del Valle del Cauca ha sido casi nulo, dado que este por prestar importancia a otros renglones de la economía, no aprueba recursos para el sector vitivinícola.

Las empresas del sector vitivinícola vallecaucano por no contar con alto capital para reinvertir en su objeto social, no han podido realizar las implementaciones y mejoras que le exigen tanto el gobierno como los clientes, de esta circunstancia nace el hecho de que se están sorteando situaciones difíciles para evitar el cierre de las empresas del sector vitivinícola vallecaucano por parte del INVIMA, pues los conceptos sanitarios de las últimas visitas no han favorecido las organizaciones y por ello se están lejos de la certificación obligatoria para el pasado 2017.

El transporte de vinos se ha convertido en un problema por el costo de los fletes que por las condiciones de las vías y el precio de los combustibles están elevados. Se ha recurrido a transportes informales que cobran menos precio pero no dan garantía sobre el estado de la mercancía, esto ha llevado a tener costos de no calidad que afectan la rentabilidad de las empresas.

Las condiciones climáticas por los efectos de la contaminación, la escasez del agua, la polución, entre otras, no han favorecido la siembra de nuevas variedades de vid en la región, por lo que se sigue trabajando con las mismas variedades del inicio de las empresas. Además, el sector no ha podido tener desarrollo significativo en los productos y en innovación para el sector.

8.1.3 Escenario intermedio

“Los colombianos ahora hablan de vino”

VARIABLE	ABACO	MIC-MAC		IGO		INCERTIDUMBRE		
	Tendencia	Motricidad	Dependencia	Gobernabilidad	Importancia	Alta	Media	Baja
1 Terrenos adecuados para la producción vitivinícola	+++	baja	alta	-	+++	X		
2 Consumo del vino en Colombia	+	alta	alta	---	+++	X		
4 Situación económica del sector vitivinícola	+/-	alta	alta	---	+++	X		
7 Evolución tecnológica para el sector vitivinícola	+/-	alta	alta	-	+	X		
8 Tratados comerciales del sector vitivinícola	+/-	alta	baja	---	+		X	
10 Indicadores de gestión utilizados en las empresas vitivinícolas para su éxito	+	alta	baja	-	+++			X
14 Posicionamiento de la marca Vinos Don José	---	alta	alta	-	+	X		
15 Cultura vitivinícola de los países estudiados	+	alta	alta	---	+			X
17 Penetración de nuevos mercados en el sector licores	---	baja	alta	---	+	X		

A nivel nacional se encuentran posicionadas las pequeñas empresas del sector vitivinícola vallecaucano, estas empresas familiares tienen sus inicios con el legado de los abuelos y los padres, al enseñarles a sus hijos la forma artesanal de elaborar vinos y sus hijos, han enseñado a sus hijos a valorar este arte.

Con los años y gracias al despojó del empirismo tras la tercera generación de las empresas familiares del sector vitivinícola del Valle del Río Cauca, se han descubierto nuevos mundos, de forma lenta pero segura al invisibilizar paulatinamente el empirismo que no dejaba ver más allá de las fronteras creadas debido a la alta incertidumbre que se vivenciaba en el año 2015 en el sector vitivinícola vallecaucano y por ende, nacional.

Los primeros grandes pasos que las organizaciones plasmaron, son los cambios al interior de las mismas, gracias a personas expertas que transmitieron sus conocimientos a los directivos, trabajadores y consumidores de tan exquisitos bouquet y a la gran recepción que tienen los principales actores del tema respecto a aquellos cambios en pro de las organizaciones.

Con el tiempo y la casa en orden, el legado de los vinos del sector vitivinícola vallecaucano es reconocido a nivel departamental, nacional e internacional, con su gran acogida, gracias a sus sabores amaderados e innovadores. Razón por la cual, la evolución tecnológica para el sector vitivinícola tiene gran importancia en este año a pesar de la alta incertidumbre que tuvo en años anteriores, pero que no fue obstáculo para que las microempresas del sector desde el 2016 unan sus fortalezas, con lo cual han obtenido y obtienen el reconocimiento como sector nacional, beneficios del estado y aquellos quipos y maquinarias que necesitan para el desarrollo del sector vitivinícola del Valle del Río Cauca y por ende, nacional. Con el desarrollo del sector, la industria vitivinícola empieza a tener gran acogida a nivel internacional y se empieza a desmitificar el hecho de que los vinos producidos entre los trópicos no son de buena calidad, puesto que los enólogos y sommeliers que llegan a realizar sus investigaciones al Valle del Cauca y a Colombia se

encuentran con la sorpresa de que en estas tierras los suelos poseen orígenes sedimentarios, volcánicos, arenosos entre otros; y por lo tanto las tierras colombianas son avaladas por varios expertos para la producción vitivinícola y de excelente calidad. Razón por la cual, la evolución tecnológica para el sector vitivinícola tiene gran importancia en este año 2025 a pesar de la alta incertidumbre que tenía en anteriores años, pero que no ha sido un obstáculo para las microempresas del sector.

Aunque algunos profesionales en vinos sesgan sus posiciones respecto a los vinos producidos entre los trópicos y por lo cual publican más de mil artículos y opiniones a nivel mundial anualmente, la nueva imagen de los vinos hechos en el Valle del Cauca, Colombia, no puede ser fuertemente arremetida, pues las bases investigativas son el pilar de la misma.

Gracias a lo anterior, los vallecaucanos y en general los colombianos llevan un proceso moderado en su recorrido hacia el mundo vitivinícola a través de la culturización de los ciudadanos por parte de las empresas del sector, las universidades, el SENA y aquellos antiguos expertos en la materia.

En la medida en que las personas se culturalizaron, el consumo del vino producido nacionalmente aumentó significativamente y por lo tanto se ve y se vivencia que la situación económica del sector vitivinícola vallecaucano desde el 2015 hasta hoy mejoró.

8.2 APUESTA

“El Valle del Cauca Vitivinícola”

Las empresas del sector vitivinícola vallecaucano transformaron su forma de realizar las cosas, gracias a la asesoría de expertos en el mundo empresarial y vitivinícola, las universidades, el SENA, el liderazgo de los gerentes de las empresas vitivinícola del sector y el cambio de percepción del mundo vitivinícola del gobierno, los trabajadores, los clientes y de los colombianos.

En el año 2025 las empresas del sector vitivinícola vallecaucano se encuentran posicionadas a nivel nacional, después la alineación de la alta gerencia en el direccionamiento estratégico tras las capacitaciones otorgadas por la Gobernación del Valle del Cauca en convenio con la Universidad del Valle y el SENA a los directivos y alta gerencia de las empresas vitivinícolas del Valle del Cauca a partir del 2018, con lo cual, los gerentes de las empresas de este sector lograron interiorizar los conceptos que conllevan a mantener la alta gerencia en el direccionamiento estratégico, para el efectivo funcionamiento de los procesos productivos estandarizados de acuerdo a los requisitos de los sistemas de gestión, los monitores necesarios para determinar las especificaciones en toda la cadena productiva, incrementar la productividad y por lo tanto ser competitivos.

El crecimiento de las ventas en un 60% por parte de las empresas del sector vitivinícola está altamente influenciado por los mejoramientos en las condiciones de crianza del vino a causa de la llegada de los enólogos al sector vitivinícola vallecaucano, la utilización de métodos permitidos, avalados y estandarizados tanto a nivel nacional como internacional y el mejoramiento económico del sector gracias al desarrollo de la industria vitivinícola vallecaucana con la unión de los empresarios del sector desde el año 2017 y con lo cual, se ha desmitificado el hecho de que los vinos producidos entre los trópicos no son de buena calidad, puesto que los enólogos y sommeliers que llegan a realizar sus investigaciones al Valle del Cauca y a Colombia se encuentran con la sorpresa de que en estas tierras, los suelos, poseen diversos orígenes sedimentarios.

El crecimiento en las ventas también se ve impactado positivamente por las innovaciones en los empaques, etiquetas, presentaciones, sabores del vino que han realizado las áreas de investigación y desarrollo de las empresas del sector mencionado; con las mejoras en la productividad, en las innovaciones y desarrollos.

Cabe resaltar que el tipo de liderazgo ejercido (por los gerentes, asesores y trabajadores de las organizaciones presentes en la región) es la base para impulsar el desarrollo del sector vitivinícola del Valle del Río Cauca, además de su posicionamiento en la economía nacional.

También, es preciso mencionar que los vinos hechos en el Valle del Cauca ahora están en más mercados y al alcance de más grupos sociales; gracias al desarrollo y ejecución de estrategias de mercadeo para el sector vitivinícola vallecaucano que hoy es reconocido a nivel regional, nacional e internacional.

Desde el año 2017 las organizaciones del sector estudiado, cuentan con el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura otorgado por el INVIMA, permitiendo así, penetrar en mercados que en el pasado creía imposible llegar.

Lo importante es que desde el 2015 hasta hoy (2025), los vitivinicultores y vinicultores del Valle del Cauca han dejado volar el imaginario para tratar de sentir el futuro y así cambiar el presente de la cultura y la percepción mundial de los vinos hechos en el Valle del Río Cauca, Colombia.

8.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR LA APUESTA

8.3.1 Componente tecnológico

El componente tecnológico a plantear para el cultivo de la vid en las empresas que desarrollan actividades en el sector vitivinícola en el Departamento del Valle del

Cauca, se enfoca en el aseguramiento de la calidad de la uva a partir de la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el sistema HACCP, fruta producida y certificada según norma GlobalGap con destino a mercados especializados.

Estrategias para el componente tecnológico

Programa uno:

Objetivo: Involucrar altos niveles de conocimiento relacionado al componente tecnológico en el cultivo de la uva en el Valle del Cauca. Dando a conocer a los agricultores la oferta tecnológica de Uva, la cual se debe divulgar a través de la construcción de un manual técnico de prácticas sobresalientes en las diferentes actividades de transferencia de tecnología que se proponen.

Actores involucrados: Alcaldías, Comunidad, UMATA, Banco Agrario, SENA, Universidades.

La estrategia está basada en lograr el desarrollo y transferencia de tecnología, la cual se base en la divulgación y puesta en marcha de las prácticas tecnológicas para la pre y postcosecha incluyendo la difusión de medidas de producción limpia con énfasis en BPA y las BPM y de seguridad laboral.

Con el desarrollo de tres aspectos fundamentales: a) La salud y calidad del suelo; b) El manejo eficiente de plagas y enfermedades, por medio de un constante monitoreo de las mismas y de la aplicación de estrategias preventivas y curativas, incluyendo plaguicidas, en el momento justo y preciso cuando esto sea necesario; c) Implementación de estrategias que minimicen el riesgo de que los plaguicidas se trasladen hacia cuerpos de agua, generando problemas de contaminación.

Acciones:

Contar con un equipo de trabajo interdisciplinario en las áreas de Control biológico, Protección Ambiental Entomología, Agrofisiología, Suelos y drenajes, Protección Ambiental Entomología, nematología, fitopatología, con el fin de dar orientación técnica que favorezca el desarrollo de los proyectos y se logre la consecución de los objetivos de cosecha propuestos.

Desarrollar un plan de aseguramiento de la calidad a través del sistema de Aseguramiento de la Inocuidad (SAI), el cual contiene la metodología para su implantación, el costo/beneficio y las lecciones aprendidas en las transferencias de tecnología, lo que permitirá la implementación del mismo a un número mayor de productores.

Gestionar la certificación de los cultivos de uva a través de la Norma Técnica Colombiana (NTC 5321).

Estrategia tecnología para la salud y calidad del suelo

Diseñar un programa de fertilización balanceado y adecuado a las necesidades de los cultivos de uva, evitando incurrir en excesos y posible contaminación de las fuentes de agua.

Lograr un suelo con un PH a niveles óptimos para el desarrollo de los cultivos de la vid.

Aplicación de fertilizantes y foliares para lograr plantas nutridas y vigorosas.

Aplicación de abonos orgánicos para lograr plantas nutridas con elementos esenciales.

Aplicación de biofermentos para dar mayor actividad a microorganismos beneficios y de sustancias metabólicas.

Realizar estudios de biodiversidad para obtener información comparativa de la actividad microbiológica y la biodiversidad entre parcelas con manejo convencional y parcelas con BPA.

Estrategia tecnología Manejo fitosanitario de la plantación

Programar monitoreos constantes que arrojen información sobre el avance de plagas, enfermedades y otros parámetros tales como el vigor, la productividad y la salud del suelo.

Aplicación de prácticas preventivas y/o curativas (incluyendo el uso de plaguicidas, así como productos alternativos) que incluyan la reducción tanto en la cantidad de ingrediente activo y el uso de productos con niveles toxicológicos más bajos.

Estrategia tecnología Manejo de insectos

Incrementar el nivel de protección de las plantas ante brotes de insectos que afectan al racimo de uva.

Rotar el uso de insecticidas sintéticos con productos biológicos.

Aplicación oportuna de agentes de control biológico, basándose en información de los muestreos.

Estrategia tecnología Manejo de nematodos

Implementar un sistema riguroso de monitoreo que permita conocer las poblaciones y recomendar el uso de nematicidas cuando sea estrictamente necesario.

Aplicar estratégicamente diferentes moléculas nematicidas respetando una rotación adecuada que evite procesos de biodegradación aumentada y de pérdida de sensibilidad por adquisición de resistencia.

8.3.2 Componente fortalecimiento de la cadena productiva

El componente fortalecimiento de la cadena productiva de las empresas que desarrollan actividades en el sector vitivinícola en el Departamento del Valle del Cauca, se enfoca en la realización de estudios de mercados nacionales e internacionales para la diversificación de los productos procesados de la uva, teniendo en cuenta mercados Perú, Venezuela, Ecuador, Estados Unidos, México y Canadá).

Estrategias para fortalecimiento de la cadena productiva

Programa dos:

Objetivo: Fortalecer la propuesta metodológica de planificación de cadenas productivas agroindustriales, integrando principios de sostenibilidad, equidad y competitividad.

Actores involucrados: Alcaldías, Comunidad, UMATA, Banco Agrario, SENA, Universidades, Corpoica.

La estrategia está basada en la integración y fortalecimiento de las cadenas productivas agroindustriales.

Acciones:

Realizar la caracterización e identificación de los miembros componentes de la cadena.

Realizar convocatorias de los actores sociales involucrados en la cadena.

Socializar programas de oferta agropecuaria o en su defecto programas nacionales de competitividad.

Capacitar metodológicamente sobre la conformación de cadenas agroindustriales.

Crear comités regionales.

Nombrar y consolidar los Consejos Regionales.

Estrategia para el fortalecimiento de la cadena productiva.

Involucrar actores sociales que permita generar interrelaciones con los componentes de las cadenas agroindustriales desarrollando diversos contextos ecológicos (agroecosistemas), socioeconómicos e institucionales teniendo en cuenta las leyes, la norma y las regulaciones, además de los vínculos que se generen con las instituciones privadas y gubernamentales, situación que redundará en el consumidor en cuanto a cantidad y calidad de los productos compatibles con sus necesidades y a precios competitivos.

Hacer uso de la política nacional y de competitividad bajo las directrices del comité coordinador de políticas sectoriales y los coordinadores regionales.

Identificar los actores y los procesos presentes en la cada cadena agroindustrial para dejar en claro las políticas de competitividad y el Programa de Oferta Agropecuaria.

Participar activamente y permanente con los agentes de la cadena siendo necesario la creación de un mecanismo organizacional, de carácter permanente, que acompañe todo el proceso de planificación del desarrollo tecnológico, garantizando soluciones tecnológicas y propuestas que se ajusten a las necesidades y aspiraciones planteadas por los miembros de la cadena, apuntando de esta forma a una mayor competitividad y sostenibilidad.

Crear consejos regionales en donde se realicen nombramientos de cada uno de los integrantes de la cadena productiva, formulando reglamentos de funcionamiento orientando todo el proceso de planificación del desarrollo tecnológico definiendo la visión de futuro y las prioridades estratégicas de la cadena.

Crear una visión compartida que permita realizar proyecciones de modernización de la cadena agroindustrial, generando un ambiente de compromiso y credibilidad de los actores de la cadena para compartir y socializar el conocimiento de la problemática y oportunidades tecnológicas de la cadena agroindustrial.

8.3.3 Componente mercadeo

El componente de mercadeo para la comercialización de la uva en el Valle del Cauca está dirigido a la caracterización y comprensión del mercado con el fin de identificar las oportunidades que permitan a las empresas productoras de uva en el Valle del Cauca para satisfacer las necesidades de los consumidores más eficientemente que la competencia.

Estrategias de mercadeo

Programa tres:

Objetivo: Adoptar un enfoque de marketing estratégico que obligue a reflexionar sobre los valores de las productoras de uva a mirar hacia donde quieren llegar a partir del diseño de la oferta de marketing haciendo uso de las variables operativas que permitan alcanzar los objetivos propuestos por el gremio.

Actores involucrados: Productores de uva.

La estrategia está basada en como iniciar proceso de penetración, desarrollo de mercados y diversificación.

Acciones:

Realizar análisis de la situación de la comercialización de la uva.

Realizar análisis del entorno genérico.

Realizar análisis de las capacidades internas de los productores de uva del Valle del Cauca, en cuanto a su poder de comercializar interna y externamente.

Estrategia de mercadeo para la ventaja competitiva

Lograr una reducción en costes para ofrecer precios competitivos, orientado a la obtención de economías de escala en la producción con distribución intensiva del producto.

Enfoque en diferenciar el producto respecto de la oferta que hay en el mercado de frutas orientando los esfuerzos a la calidad, confianza, innovación, servicios añadidos y marca.

Expandir la participación en el mercado y defender la cuota de mercado ya lograda con la trayectoria que poseen los actores.

Estrategia de mercadeo para ampliar la línea de productos

Aumentar el posicionamiento del producto en la región del norte del Valle del Cauca en los municipios de Bolívar, Zarzal, La Unión y Roldanillo.

Diversificar la línea de productos ofrecidos al consumidor en cuanto a presentación y renovación, aumentando la línea de productos más allá de su extensión actual.

Realizar pactos entre marcas complementarias con el fin de mejorar la imagen y la calidad.

Realizar pactos entre marcas con el fin de mejorar la marca y la calidad.

Ofrecer un servicio completo de producción, venta, distribución y comercialización.

Desarrollar un empaque propio del producto que va de acuerdo con la vanguardia de estos tiempos de innovación, lo que lo identifica fácilmente en el mercado.

Divulgar que no es un producto nocivo para la salud por ser natural, es un producto que estimula la actividad corporal de las personas, pues se le atribuye poder afrodisíaco.

Estrategia de mercadeo precio.

Penetrar más a fondo en los mercados donde haya menos competencia de precios, con un número mayor en ventas y un precio más bajo.

Reducir los costos de producción en lo posible, mediante la automatización de las funciones y distribución del producto; (A largo plazo). Al reducir los costos, se dispone de más dinero para la promoción intensa que se persigue y precios más bajos.

Mantener la competencia de precios, los clientes compran el vino natural así sea un poco más caro, por su beneficio a la salud y además de los descuentos por volumen, se harán descuentos comerciales y por pronto pago u otros tipos de rebaja.

Estrategia de comercialización

Aumentar la cantidad de canales de distribución y de vendedores, con la utilización de detallista, minoristas, distribuidores y venta directa, con el fin de que haya mayor comercialización del producto.

Mejorar la estrategia de distribución de punto de venta, estrategia de distribución para los detallistas, estrategia de distribución para los minoristas y estrategia de distribución para los distribuidores.

Realizar degustaciones de las diferentes variedades de vino que se ofrecen: Rosado, Tinto, Blanco y Seco.

Realizar encuestas para medir la satisfacción del cliente.

Realizar ofertas en fechas especiales como rebaja del 10% en los productos cupones de sorteos (productos tangibles) por la compra de varios de sus presentaciones.

Estrategia de promoción.

“Desarrollo de medios publicitarios”. Identificar los mejores medios publicitarios para crear un mensaje publicitario con el que se pueda dar a conocer el producto, sus beneficios y atributos que posee el vino, para así llegar al mercado meta, creando interés y logrando aumento en ventas y posicionamiento del producto.

8.3.4 Componente agremiación productores de vino empresas del valle del cauca

El componente agremiación de los productores de vino en el Valle del Cauca tiene como fin que el conjunto empresas vallecaucanas productoras de vino se unan bajo un objetivo común para desarrollar su actividad económica buscando un beneficio mutuo en el ámbito agroindustrial, creando, transformándose y organizándose para ser más competitivos y eficientes.

Estrategias de agremiación

Programa cuatro.

Objetivo: Estructurar los elementos que se deben tener en cuenta para que los productores de vino en el Valle del Cauca se agremien.

Actores involucrados: Productores y transformadores de uva en el Valle del Cauca.

La estrategia está basada en como iniciar proceso de agremiación de productores de vino en el Valle del Cauca.

Acciones: Realizar convocatoria de los productores de vino en el departamento del Valle de del Cauca con el fin de constituir una asociación gremial y definir el respectivo acuerdo de constitución.

Realizar el acta de constitución para definir la Asamblea que la conformará, aprobar los estatutos que regirán la Asociación Gremial, elegir la mesa directiva y la individualización de los socios constituyentes.

Diseñar los estatutos de acuerdo a los siguientes puntos:

Primero. Nombre, identificación de las personas que intervengan como otorgantes, así como la ciudad o municipio en la cual tienen su domicilio.

Segundo. El nombre o razón de la nueva entidad.

Tercero. Domicilio de la entidad (ciudad o municipio).

Cuarto. La clase de persona jurídica

Quinto. El objeto de la entidad.

Sexto. El patrimonio y la forma de hacer los aportes.

Séptimo. La forma de administración con indicación de las atribuciones y facultades de quien tenga a su cargo la administración y representación legal.

Octavo. La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en los cuales habrá de convocarse a reuniones extraordinarias. (Indicar cómo se convoca a las reuniones, expresando quién las convoca, por qué medios (carta, prensa, cartelera, etc) y con cuántos días de anticipación).

Noveno. La duración precisa de la entidad y las causales de disolución.

Décimo. Las entidades de naturaleza cooperativa, los fondos de empleados, las asociaciones mutuales y las fundaciones, deberán estipular que su duración es indefinida.

Undécimo. La forma de hacer la liquidación una vez disuelta la entidad; debe indicarse el destino de los remanentes (bienes que quedan, si es del caso) a una entidad de la misma naturaleza.

Duodécimo. Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, si es del caso.

Décimotercio. Nombre e identificación de los miembros de junta directiva o consejo de administración y representantes legales. Nombre e identificación del revisor fiscal, si es del caso.

Décimocuarto. Firmas de los solicitantes.

Realizar registro ante Cámara de Comercio.

Estrategia para agremiarse

Definir los servicios que la agremiación de productores de vino prestará, enfocados en:

Representación gremial. Tiene como objetivo representar a sus afiliados y al sector agroindustrial productor de vino en el Valle del Cauca frente al Estado, los intereses de sus afiliados y del sector en general para que los cultivadores de uva y productores de vino vayan en busca de competitividad, rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

De igual manera propiciar la búsqueda de herramientas para que los cultivadores de uva y productores de vino puedan desarrollar su actividad generando empleo brindándole al país desarrollo en aspectos sociales, investigativos y de innovación que van mucho más allá de la rentabilidad.

Hacer parte de la agremiación un ente organizado para acceder a soporte y apoyo para mejorar niveles de productividad, caminar en búsqueda de la sostenibilidad y la permanencia de los cultivos de uva y producción de vino haciendo un negocio productivo, rentable y útil.

Representación institucional: Defensa del sector y de las herramientas que permitan salvaguardar sus intereses; participación con voz y voto en la elección e integración de la junta directiva, asesoría de contratos y liquidaciones, asesoría financiera y el beneficio de convenios.

Trabajando por el posicionamiento de la imagen y la reputación de la cadena agroindustrial de la uva y el vino, que tiene en el cultivo su primer eslabón. Contando con herramientas de comunicación como: conversatorios, revista, boletín, pagina web y redes sociales.

Asesoría de contratos y revisión de liquidaciones.

Asesoría financiera.

Convenios

Eventos

Diseñar el plan estratégico de la agremiación, desarrollando la historia de los productores de vino en el Valle del Cauca, la misión, visión, valores corporativos, estructura organizacional, subproductos y derivados de la uva, gestión de calidad, presentación del sector.

Generar estadísticas de: Costos de producción, precios ponderados, ajustes de importación, importaciones y exportaciones.

Desarrollar publicaciones, noticias de prensa.

Definir el procedimiento para afiliarse a la agremiación, ya sea persona natural o jurídica.

9. CONCLUSIONES

- De acuerdo al entorno y situación real en la cual se desenvuelven los cultivadores de vid en el Valle del Cauca a partir de los análisis realizados (Diamante Competitivo, Cinco Fuerzas de Porter, Perfil Competitivo con Radares de Valor y Sopesado) se puede concluir que las tierras de esta región son idóneas para cultivar vid cabernet sauvignon, chardonnay, albana, sangiovese, barbera y syrah, especiales para la producción de vinos internacionales de excelente calidad. Sin embargo, gran parte de las hectáreas cultivadas de vid en la región son para el consumo del hogar de sepas cardinal, barlinka, queen, riviere, red globe e Italia.
- En el Norte del Valle del Cauca el 95% de uva que se destina a la producción de vino se produce en los municipios de La Unión, Toro, Roldanillo, La Victoria, Zarzal, Bolívar y Tuluá, sin embargo, no existe un clúster del sector consolidado.
- Se identificó que el sector agrícola del Valle del Cauca cuenta con una ventaja comparativa a nivel global, ya que dispone de los factores básicos que le son “heredados” como la tierra, la ubicación, los recursos naturales y edafoclimáticos y la mano de obra, donde pueden producir uvas los 365 días del año, pero no cuenta con los suficientes factores especializados o creados (inversión fuerte y constante en investigación y desarrollo, así como en estrategias de alianza o trabajo compartido) que son los que realmente deben presentar diferenciación para mantener ventajas competitivas sostenidas en el sector.
- Los competidores actuales del sector conforman el 61,54% del porcentaje de la alta repulsión (40,63%), debido a variables inmersas en la rivalidad entre competidores como diversidad de competidores, costos fijos o de almacenaje, capacidad de diferenciación del producto e importancia para las empresas; donde los competidores del sector se diferencian por la forma de administración que planean e implementan en las empresas.
- En los radares de valor y sopesado del Valle del Cauca se destaca el factor clave de éxito: empaque para vinos, siendo esta la única variable que denota ventaja competitiva para el sector al tener una condición intermedia respecto a los sectores líderes en vitivinicultura, no obstante, variables como terrenos adecuados y servicio al cliente se encuentran siguiendo al líder.
- La Región del Maule tiene un excelente desempeño en factores como investigación de mercados, servicio al cliente, tecnología del sector y formación de especialistas para el sector (enólogos y sommeliers). En factores como terrenos adecuados, crianza de vinos, empaque para vinos, almacenamiento de vinos, posicionamiento del sector vitivinícola y la gestión de los administradores del sector, el Maule tiene una condición intermedia respecto a los sectores líderes en vitivinicultura. Ahora bien, en cuanto a las variables de importación y exportación, la región del Maule aún sigue a Líderes como España, Francia, Italia, entre otros.

- El cumplimiento de las estrategias para el sector vitivinícola vallecaucano está altamente influenciado por las variables gobernables e importantes, por lo tanto, es preocupante que el 57% de las variables sean no gobernables ya que son un desafío para lograr los resultados. Se hace necesaria la inversión alta de todo tipo de recursos para poder llegar en un tiempo prudente a conseguir los objetivos propuestos.
- Actualmente la estrategia de competencia del sector vallecaucano, se basa en factores básicos, aunque poco a poco lo pueden orientar hacia la adquisición de factores especializados a través de la asociación de las empresas vitivinícolas y vinícolas de la región.

10. RECOMENDACIONES

Los factores especializados los pueden obtener a través de la asociación de las empresas vitivinícolas del sector, con el fin de consolidarlo y obtener beneficios para

la economía y las empresas vitivinícolas vallecaucanas y nacionales, debido a que “la unión hace la fuerza” y el sector vitivinícola requiere de un alto capital para su fortalecimiento. Por lo tanto, se le recomienda a los cultivadores de uva y a los empresarios vinicultores que se fortalezcan como asociación para garantizar su capacidad de actuar como ente productor y comercializador dentro de los principios de asociatividad, solidaridad, empresarización, auto sostenibilidad y rentabilidad para sus asociados.

Para lograrlo, se recomiendan las siguientes acciones:

- ✓ Fortalecer y desarrollar una organización y sus organismos de control, involucrando nuevos socios en forma participativa y capitalizando sus experiencias como asociación.
- ✓ Crear la cultura de la asociatividad y de la empresarización entre los vitivinicultores y vinicultores del sector.
- ✓ Planear la cosecha de uva los 365 días del año, con uva especial para vino.
- ✓ Establecer mecanismos que garanticen la trazabilidad de la producción por socio y por ende para la organización de productores. Además, consolidar el clúster del sector.
- ✓ Crear un plan de mercadeo para las empresas del sector vitivinícola vallecaucano que se encuentren asociadas.
- ✓ Realizar la ruta del Vino con Denominación de Origen del Valle del Río Cauca, Colombia.
- ✓ Desarrollar en los productores la visión de su predio como empresa.
- ✓ Brindar capacitación continua sobre estrategias de comercialización, asistencia técnica empresarial y financiera.
- ✓ Realizar convenios con empresas extranjeras que desarrollen tecnología especializada para el sector.
- ✓ Radicar y desarrollar proyectos sobre el sector vitivinícola vallecaucano ante el Ministerio de Agricultura, entidades nacionales e internacionales, con el fin de obtener recursos que contribuyan a mejorar la competitividad del sector.

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Editorial Unidad de artes gráficas- facultad de humanidades ciudad universitaria Meléndez. Cali, Colombia., 2011.

ALEIXANDRE, José; ALVAREZ, Inmaculada; ALEIXANDRE, Luis. Influencia de los fenómenos de copigmentación sobre la calidad fenólica de los vinos tintos de tempranillo. Escuela Técnica superior de Ingenieros Agrónomos, Universidad Politécnica de Valencia, España., 2005.

ALMONACID, José. Actualización en salud ocupacional y riesgos profesionales. Conceptos básicos. Bogotá, Colombia. 18/Septiembre/2008.,p.3

BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Editorial Pearson Educación. Colombia., 2010.

BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Editorial ECOE ediciones. Santafé de Bogotá., 2014.

BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y de competitividad. Ecoe-Ediciones. Santiago de Cali., 2012.

BETANCOURT, Benjamín. Entorno Organizacional. Análisis y Diagnóstico. Universidad del Valle. Santiago de Cali., 2011.

BETANCOURT, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Escuela Nacional del deporte. Colombia., 2013. p. 42.

BETANCOURT, Benjamín. Benchmarking competitivo un enfoque práctico. Universidad del Valle. Colombia., 2013. p. 27.

BONVINI, Natalia; GRILLO, Diego; CAVAGNARO, Martín; MARIANETTI, Alejandro y otros. Guía para la aplicación de buenas prácticas de manufactura. Bodegas. Programa Calidad de los Alimentos Argentinos, proyecto ARG 96/006 convenio PROSAP – BIRF ARG /96-6-8/00. Argentina, 2005., p.5.

CAMP, Robert. Benchmarking. La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conduce a un desempeño excelente. Editorial Panorama. México D.F, México., 1995.

CODLING, Sylvia. Benchmarking. Editorial AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación. España., 2000.

DANE. Censo general 2005 -2020. Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020. Colombia., 2006.

DEBILIDADES Y DESAFÍOS TECNOLÓGICOS DEL SECTOR PRODUCTIVO. Vitivinícola (mostos, pasas de uva y vino). Río Negro, San Juan. Argentina. 2007.

DIRECCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS; GRUPO TECNICO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS INVIMA. Programa de bebidas alcohólicas, Manual de inspección con enfoque en el riesgo. INVIMA, Colombia, 2014., p. 5.

DÍAZ, Cristian. “Benchmarking” de orden productivo, económico y comercial de las industrias vitivinícolas de Chile y Argentina. Universidad de Chile, Santiago, Chile., 2011.

ECHECOPAR, German; ROCK, Juan. Desarrollo de la competitividad en la región del Maule. CEPAL. Chile., 2006.

EL MERCADO DE VINÍCOLA EN COLOMBIA. Notas Sectoriales, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. Colombia., 2005.

FERNÁNDEZ, Carlos. Entender de Vino. Décima edición. Colombia. Editorial Planeta Colombiana S.A., 2003.

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw- Gill Interamericana., 2006.

HIGÓN, Francisco. El vino valenciano: una mirada desde la economía. Valencia, España., 2014.

INVIMA. Decreto 1686 del 2012. Ministerio de Salud y Protección Social. Colombia, 2012.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: Editorial Mc Graw Hill., 2001.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1686 del 2012. Artículos 30, 31 .INVIMA. Colombia., p.23; 24

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires. Argentina: Editorial Graniza S.A., 2008.

MÜLLER, Katrina. Chile vitivinícola en pocas palabras. En: ACE REVISTA DE ENOLOGÍA. Chile, 2004. p. 1

LABARCA. Demanda de trabajadores calificados y capacitación en la agroindustria. El caso de Chile. Chile., 1999.

LOBOS, German. Componente 3: Aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales. Consultoría de estudio e identificación de clusters exportadores. Banco Interamericano de Desarrollo. Chile., 2006.

LOPEZ, Yury; GOMEZ, Maricel. Plan de mercadeo de Vinos Don Onofre. Universidad del Valle. Zarzal, Valle. Colombia. 2009.

RESTREPO. Elena. Mercadeo Agropecuario. Lección 19: Producción agrícola y pecuaria de algunos departamentos. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Facultad de ciencias administrativas. Colombia, Bogotá., 2005.

SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Editorial Norma S.A. Bogotá., Colombia., (1994).

TAFUR, Ramiro; TORO, Julio; REYES, Carlos; NEGRETTE, Ronald; MUÑOZ, Carlos. Plan Frutícola Nacional-Valle del Cauca, tierra de frutas. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR, la Gobernación del Valle del Cauca, el Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola – FNFH, la Asociación Hortofrutícola de Colombia - Asohofrucol y la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca – SAG. Santiago de Cali, 2006.

TELLO, José. Desarrollo de un enfoque para determinar perfiles estratégicos de pequeños y medianos empresario: pequeños vitivinicultores de la Región del Maule. Universidad de Talca, Escuela de Administración, Chile., 2004.

VALLS, Antonio. Guía práctica del Benchmarking. Editorial Valls S.A. Barcelona., España., 2000.

VARAN, Alan H; SUTHERLAND, Jane P. Bebidas, Serie alimentos básicos. Editorial Acibia, S.A, Zaragoza. España.

VERGARA, Sebastián. El mercado vitivinícola mundial y el flujo de inversión extranjera a Chile. Red de Inversiones y Estrategias Empresariales. Santiago, Chile., 2001.

ZULETA, Luis; JARAMILLO, Lino. La industria de licores en Colombia. FEDESARROLLO. Colombia., 2000.

WEBGRAFIA

ALVAREZ, Lorena; BOLAÑOS, Gilda; LOPEZ, Pedro. Diez escuelas de pensamiento estratégico según Mintzberg. Universidad de Málaga. [En línea]. [Citado 14-noviembre-2014] Disponible en internet: <http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

ARAUCARIA. Aguardiente Blanco del Valle tradicional 350ml. [En línea].2013. [Citado 06-junio-2014] Disponible en internet: http://www.araucariaimport.com/?post_type=products&p=164

ARROYAVE, Yaira. Vinos artesanales le ponen sabor al Valle. El País. [En línea].2010. [Citado 03-abril-2015] Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/vinos-artesanales-le-ponen-sabor-valle>

BARRENO, Jorge. El pisco, ¿un aguardiente chileno o peruano? [En línea]. 2012. [Citado 22-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.elmundo.es/america/2012/03/19/noticias/1332180529.html>

BELMONTE, Marcelo. Efectos del cambio climático sobre la industria vitivinícola en Argentina y Chile .p. 27. [En línea]. 2009. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/industria-vitivinicola-de-chile-y-argentina.pdf>

BALLÓN, Julia. Requerimientos del cultivo de la vid. [En línea].2015.[Citado 16-Julio-2015] En línea en internet: http://www.academia.edu/7066704/Requerimientos_del_cultivo_de_la_Vid

CASA DONOSO EN LA RUTA DEL VINO DEL MAULE. [En línea]. 2007. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.casadonoso.cl/casa-donoso-en-la-ruta-del-vino-del-maule/>

CASA PEDRO DOMECCQ. Tres generaciones presentes en los 60 años de Domeccq. [En línea]. [Citado 06-abril-2015] Disponible en internet: <http://www.eje21.com.co/sociales-secciones-61/90700-tres-generaciones-presentes-en-los-60-anos-de-domeccq.html>

CAVA (BODEGA). Enciclopedia Wikipedia. [En línea]. 2007. [Citado 16-Julio-2015] En línea en internet: [https://es.wikipedia.org/wiki/Cava_\(bodega\)#cite_note-1](https://es.wikipedia.org/wiki/Cava_(bodega)#cite_note-1)

CLUSTER DEL VINO DE MAULE. [En línea]. 2009. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: http://www.centrodecompetitividaddelmaule.cl/files/Cluster_Vino_Maule_h196p34g.pdf

COMERCIO EXTERIOR DE CHILE. [En línea]. 2013. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: http://www.sice.oas.org/ctyindex/CHL/DIRECON20124_s.pdf

DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR. Dislicores S.A. [En línea].28/04/2015. [Citado 16-Julio-2015] En línea en internet: <http://prospectiva2015.blogspot.com/2015/04/definicion-y-descripcion-del-sector.html>

DIRECTRICES PARA LA ELABORACIÓN DE VINO PROCEDENTE DE UVAS DE AGRICULTURA ECOLÓGICA. [En línea]. [Citado 21-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.agriecol.org/uploads/legislacion/4fa9eab1a6f2b2e73cf2c0de85352a52f6eab9ab.pdf>

EXPOVINOS CRECE Y DEMOCRATIZA LA CULTURA DEL VINO EN COLOMBIA. [En línea]. 2014. [Citado 15-julio-2014] Disponible en internet: <http://www.grupoexito.com.co/index.php/noticias/noticias-recientes/25-eventos/1042-expovinos-crece-y-democratiza-la-cultura-del-vino-en-colombia>

FRID. Débora. Nuevas tendencias en la producción de vino. [En línea].2009. [Citado 16-julio-2014]. Disponible en internet: <http://tecnocienciaysalud.com/vino>

HISTORIA CASA GRAJALES S.A. [En línea]. [Citado 03-abril-2015] Disponible en internet: <http://www.casagrajales.com.co/historia.htm>

HISTORIA DEL VINO EN COLOMBIA. [En línea]. [Citado 19-marzo-2014] Disponible en internet: <http://www.vino.com.co/Historia-de-la-vid-en-colombia.html>

HISTORIA DEL VINO Y SU LLEGADA A COLOMBIA. [En línea]. [Citado 24-agosto-2012] Disponible en Internet: <http://www.diesommelier.com/blog/?p=494>

HISTORIA VINCORTE S.A. [En línea]. [Citado 03-abril-2015] Disponible en internet: <http://www.vincorte.com/index.php/historia.html>

HOYT, Richard. Tierra adecuada para las uvas. [En línea].2014. [Citado 02-Enero-2015] Disponible en Internet: http://www.ehowenespanol.com/tierra-adecuada-uvas-info_306995/

IMPORTACIONES ESPAÑOLAS. [En línea 2014] [Citado 21-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.oemv.es/esp/importaciones-espanolas-de-vino-primer-semester-de-2014-1220k.php>

INDAP. Instituto de desarrollo agropecuario. [En línea].2005. [Citado 05-Mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.indap.gob.cl/>

LA 'MARCA ESPAÑA' EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA. [En línea] [Citado 22-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.fincaloranque.com/es/blog/Posts/show/la-marca-espana-en-la-industria-vitivinicola-319>

LA PAGINA BEDRI VINO. [En línea]. [Citado 21-mayo-2015] Disponible en internet: http://www.bedri.es/Comer_y_beber/Vino/Vid.htm.

LAS VENTAJAS DE BEBER VINO CADA DÍA. Mejor con salud. [En línea]. [Citado 16-Julio-2015] En línea en internet: <http://mejorconsalud.com/las-ventajas-de-beber-vino-cada-dia/>

LÓPEZ, María; SAINZ, María. Gestión de residuos orgánicos de uso agrícola. Universidad de Santiago de Compostela. España, 2011.p.149

LOS VINOS DEL MUNDO. [En línea]. 2008. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.losvinosdelmundo.com/esp/paises/chile.html>

MANUAL DE MEJORAS TÉCNICAS DISPONIBLES SECTOR VITIVINÍCOLA REGIÓN DE MAULE. [En línea]. 2014. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: http://www.redempresarial.cl/manual2/insumos_materias_primas.html

MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR VITIVINÍCOLA. [En línea]. 2009. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: repositoriodigital.corfo.cl/handle/11373/1027

MILLÁN, Ramón. . [En línea]. 2015. [Citado 21-mayo-2015] Disponible en internet: http://www.ramonmillan.com/aficiones/vino.php#Almacenamiento_del_vino

MUÑOZ, Leslie; ROMERO, Hugo; VÁSQUEZ, Alexis. La vitivinicultura moderna en Chile: caracterización de su evolución reciente y dificultades para el desarrollo local. Chile, 2007

INIA. Instituto de investigaciones agropecuarias. [En línea].2015. [Citado 05-Mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.inia.cl/>

NUESTRA RED VIAL DEL VALLE DEL CAUCA [En línea]. 2011. [Citado 18-Julio-2015] Disponible en internet: <http://www.valledelcauca.gov.co/infraestructura/publicaciones.php?id=52>

PÉREZ, Vanessa. El consumo de vino ha crecido 61% en los últimos cinco años. LR La República. [En línea 14/Mayo/2013]. [Citado 18-Julio-2015] Disponible en Internet: http://www.larepublica.co/empresas/el-consumo-de-vino-ha-crecido-61-en-los-%C3%BAltimos-cinco-a%C3%B1os_38441

PROVEEDORES DE VINAS. [En línea]. 2008. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet:

http://www.xn--proveedoresdevias-txb.cl/cgi-bin/procesa.pl?plantilla=/noticias_despliegue.html&id_art=462&nseccion=noticias%20%3A%20El%20modelo%20franc%E9s%20ya%20est%E1%20en%20manos%20de%20los%20chilenos

RIVERA, Enrique. Vinos del Maule.2012. [En línea]. [Citado 03- abril-2015] Disponible en: <http://www.apuntesdesobremesa.cl/archivos/1540>

RODRIGUEZ, Constanza. Economía y negocios online. [En línea]. 2014. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=121781>

ROJAS, Patricia. La vitivinicultura y su proceso de expansión en ladera en el Valle del Lotué, séptima región del Maule. Universidad de Chile. [En línea]. 2005. [Citado 03- abril-2015] Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/rojas_p/sources/rojas_p.pdf

RUTA DEL VINO VALLE DEL MAULE. Chile es tuyo. [En línea]. 2011. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.chileestuyo.cl/regiones/region-del-maule/valle-del-maule/lugar/ruta-del-vino-valle-del-maule.html>

TECNOLOGÍAS AVANZADAS PARA LA PRODUCCIÓN DEL VINO. [En línea].08/Marzo/2006. [Citado 16-julio-2014] Disponible en internet: http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=380:salarios-y-prestaciones-sociales-minimo-legal-ano-2014-colombia&catid=1:laboral&Itemid=86

TECNOVINO. El portal para el profesional de la industria vitivinícola. [En línea].08/03/2006. [Citado 16-julio-2014]. Disponible en internet: <http://www.tecnovino.com/>

TRADE MAP. Importaciones vino colombiano. [En línea]. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.trademap.org/>

URZUA, Héctor. Concha y Toro. 2014. [En línea]. 2014. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: <http://www.conchaytoro.com/winemakers-journal/valle-del-maule-multiplicidad-de-origenes-microclimas-y-suelos/>

VALLE DEL CAUCA. [En línea]. [Citado 03-abril-2015] Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca

VELASQUEZ, Mauricio. Normatividad en salud ocupacional en Colombia. [En línea].07/Abril/2013.[Citado 16-Noviembre-2014] En línea en internet: <https://prezi.com/5quyuqtzgkcf/normatividad-en-salud-ocupacional-en-colombia/>

VINO DE COLOMBIA. [En línea]. [Citado 18-noviembre-2014] En línea en internet: <http://www.vino.com.co/>

VINOS DE ESPAÑA. Elaboración y crianza. España.[En línea].2013.[Citado 16-Julio-2015] En línea en internet: http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_6779320_6779013_0,00.html

ZAMORA, Jorge; BARRIL, María. Un estudio formativo sobre la evolución de las rutas del vino en Chile. [En línea]. 2007. [Citado 20-mayo-2015] Disponible en internet: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322007000200003