

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
Escuela de Economía y Administración

GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA CHILENA.

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN:
ADMINISTRACIÓN

FABIÁN CHANQUEO C.
RODRIGO CARRASCO G.
PROFESOR GUÍA:
SR. ISMAEL OLIVA B.
SANTIAGO – CHILE. 2004

..	1
Resumen .	3
1. Introducción. . .	5
2. Grupos Estratégicos: Teoría y Evidencia Empírica. . .	7
3. Industria chilena del vino: Análisis actual. .	25
4. Análisis Empírico. .	35
4.1. Muestra, Variables y Metodología. . .	35
4.2. Resultados .	40
4.2.1. Identificación de los clusters, validez y confiabilidad. .	40
4.2.2. Caracterización de los Grupos Estratégicos .	47
5. Grupos estratégicos en la industria vitivinícola e implicancia en resultados .	51
6. Conclusiones .	53
Bibliografía .	57
Referencias: .	57
ANEXOS .	61
ANEXO N°1: Efectos Industria, Grupo y Empresa. . .	61
ANEXO N°2: .	62
a) Galbraith y Schendel (1983): dimensiones controlables y no controlables: .	62
b) Mcgge y Thomas (1986): . .	62
c) Mecanismos de aislamiento de Rumelt: .	63
ANEXO N°3: .	63
ANEXO N°4: . .	65
ANEXO N°5: Muestra: . .	67
ANEXO N°6: Vinculación de WARD . .	70
ANEXO N°7: ANÁLISIS FACTORIAL . .	77
KMO and Bartlett's Test . .	77
Rotated Component Matrix(a) .	78

ANEXO N°8: CASO ASIGNADO A CADA VIÑA . .	79
<u>ANEXO N°9</u> : ANOVA Table .	80
ANEXO N° 10: FICHAS TÉCNICAS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS .	81
Ficha Técnica Grupo 1 .	81
Ficha Técnica Grupo 2 .	83
Ficha Técnica Grupo 3 .	84
ANEXO N° 11: TEST ANOVA “RANGO DE FACTURACIÓN”. .	85
Report .	85
ANOVA Table .	85

...A nuestras familias, en especial a nuestros padres, por su dedicación, apoyo y comprensión.

Resumen

Este estudio se presenta como la primera revisión empírica sobre grupos estratégicos dentro de la industria vitivinícola chilena. El concepto de grupo estratégico, puede ser definido como el de “subconjunto de firmas dentro de una industria que persiguen similar orientación estratégica”. Dicha orientación estratégica se implementa sobre la base de un conjunto de características comunes y propias a las firmas dentro de cada grupo. En consecuencia, debiese existir cierta homogeneidad entre las firmas de un mismo grupo, y por el contrario, heterogeneidad entre las firmas de distintos grupos, de acuerdo con la literatura revisada que aborda este tema. La metodología utilizada permitió determinar la existencia de tres grupos estratégicos estables dentro de la industria vitivinícola chilena, manifestándose clara homogeneidad entre las firmas dentro de cada grupo, y heterogeneidad entre las empresas a través de los grupos en dicho sector. Se encontró que las firmas a través de los tres grupos estratégicos definidos, siguen una estrategia distinta, sobre la base de un conjunto de recursos y capacidades disímil entre grupos, pero similar dentro de cada grupo, así mismo, se encontró que presentan distinto desempeño según el grupo al cual pertenecen. Este análisis permite examinar desde una nueva perspectiva al sector vitivinícola chileno, permitiendo alcanzar una mayor comprensión sobre la estructura industrial de este sector.

1. Introducción.

Desde que fue introducido por Hunt (1972), el concepto de “*Grupos Estratégicos*” ha recibido una atención cada vez mayor dentro de la literatura, tanto desde el punto de vista de la administración estratégica, como de la organización industrial. El concepto de grupos estratégicos puede ser definido como “un conjunto de empresas dentro de un sector que siguen una estrategia similar a lo largo de dimensiones estratégicas relevantes”, encontrándose estos protegidos por barreras de movilidad que impiden el movimiento de firmas a través de los distintos grupos. Sirviendo como una unidad de análisis intermedio entre la industria y la empresa, este concepto reconoce la heterogeneidad empresarial dentro de un mismo sector industrial y, a la vez, hace énfasis en la similitud existente entre las empresas dentro de un grupo determinado, permitiendo el mejor entendimiento de una industria, que en este caso en particular, será a la industria vitivinícola de Chile

Este estudio tiene como objetivo determinar grupos estratégicos en la industria vitivinícola chilena; caracterizar los diferentes grupos de firmas encontrados dentro de este sector; determinar la estrategia de cada grupo, recursos y capacidades en que se basan para implementar su estrategia en la industria; determinar en que se asemejan y diferencian los distintos grupos en relación con las variables estratégicas utilizadas, y las posibles barreras de movilidad existentes, para determinar si existe evidencia de diferencias de desempeño entre las firmas a través de los grupos.

La tesis se divide en cinco partes restantes, la segunda hace referencia al marco teórico, aquí se establece el concepto de grupo estratégico sobre el cual que se apoyará

la investigación, en la tercera parte se realiza un análisis de la evolución en los últimos años, y la situación actual de la industria vitivinícola chilena con el propósito de determinar las características relevantes de la industria necesarias para realizar la cuarta parte, que consiste en la derivación empírica de los grupos estratégicos, determinación de variables relevantes de clasificación, y resultados. En la quinta parte se analiza la implicancia de los grupos estratégicos sobre los resultados, y para terminar, en el último apartado se exponen las conclusiones de este estudio.

2. Grupos Estratégicos: Teoría y Evidencia Empírica.

El concepto de *grupo estratégico* de empresas ha emergido sobre la base del estudio de los factores determinantes de las diferencias de rentabilidad entre empresas (heterogeneidad entre las firmas dentro de una industria). Como tales diferencias no pueden darse bajo un marco de competencia perfecta, la investigación se ha orientado hacia el estudio de las imperfecciones del mercado y la heterogeneidad empresarial. Es por ello, que la literatura al respecto sobre grupos estratégicos, en la mayoría de los casos, ha tratado de explicar empíricamente este problema de diferenciales en el desempeño.

La literatura ha investigado extensamente dos importantes fuentes de competitividad que podrían explicar este asunto. En primer lugar, las *diferencias estructurales* entre los distintos sectores han sido identificadas como generadoras de diferencias en los resultados de las firmas que los integran (Porter, 1980). En segundo lugar, debido a *factores internos* a la propia empresa, ésta puede poseer una ventaja o desventaja competitiva con respecto a las demás empresas del mismo sector

Una primera corriente que trata de explicar el concepto de grupo estratégico, proviene de la Organización Industrial, y fue introducida por Hunt (1972), quien introdujo el concepto de grupo estratégico para refinar el concepto de estructura industrial. Realizó un estudio en la industria farmacéutica en Estados Unidos en los años 60's observando un curioso fenómeno: la industria era altamente concentrada, sin embargo esta

presentaba baja rentabilidad. Este análisis, sin embargo, había pasado por alto la existencia de algunos subconjuntos de firmas que perseguían distintas estrategias, frustrando el ejercicio del poder de mercado. En otras palabras, la existencia de *subconjuntos de firmas dentro de la industria que actuaban similarmente* aumentando la competencia y disminuyendo la rentabilidad industrial. Este fue el primer acercamiento al concepto de grupo estratégico, como subconjunto de firmas dentro de una industria.

Por otro lado, la teoría de la Organización Industrial tradicional, había destacado la importancia de la estructura sectorial (características de una industria específica) como determinante esencial de las diferencias de resultados entre las firmas. Esta se apoyaba en el paradigma *estructura-conducta-resultados* (E-C-R), que se refiere a que la estructura de una industria es la que determina la conducta de las empresas dentro de la misma, y esta conducta de las firmas en consecuencia, es la que determina los resultados de la industria. Bajo este esquema de *estructura-conducta-resultados* el concepto de grupo estratégico puede concebirse como una *unidad intermedia de análisis entre la industria y la empresa*. A la empresa corresponde elegir la industria en la cual competir, así como localizar el grupo estratégico en el cual posicionarse adoptando las acciones necesarias para ello.

Newman (1973), en un estudio sobre grupos estratégicos en la industria química de EE.UU., definió los grupos estratégicos en base al grado de integración vertical dentro del mercado. En la misma dirección que Hunt (1972), Newman demostró que la existencia de grupos estratégicos evita la generación de colusiones entre las firmas, reduciendo el poder explicativo de la *teoría estructuralista* de la Organización Industrial.

Posteriormente, el paradigma *estructura-conducta-resultados* ha recibido numerosas críticas. Se ha sugerido que la estructura del mercado no es más que el resultado endógeno de la búsqueda de eficiencia por parte de los competidores, así como también de factores estocásticos. Frente a esto, la nueva Economía Industrial ha propuesto un doble sentido en la causalidad: no sólo la estructura influye en la conducta y los resultados, sino que la conducta de los agentes es capaz de modificar la estructura e influir sobre los resultados, y estos a su vez sobre la conducta y la estructura a lo largo del tiempo.

La investigación empírica en tanto, se había centrado hasta el momento en el análisis del desempeño a nivel industrial basándose en los preceptos de la Organización Industrial tradicional, reflejado en los estudios de Hunt (1972) y Newman (1972)¹ orientados a validar la relación “estructura de la industria-desempeño industrial”. Para estos autores, el desempeño industrial dependía primariamente de las características estructurales de la industria en donde la conducta de las firmas era forzada por la estructura, por lo que la acción gerencial podría ser ignorada. Sin embargo, luego de cuestionarse la validez del paradigma E-C-R, los trabajos sobre grupos estratégicos posteriormente, se han centrado en analizar la rentabilidad a “*nivel de la firma*”. Esta última, ha sido la principal orientación seguida dentro del campo de la Dirección Estratégica.

¹ Hunt (1972) y Newman (1972) concluyeron que la existencia de alta heterogeneidad industrial dificulta el establecimiento acuerdos entre las empresas, disminuyendo la rentabilidad industrial.

La diferencia primordial en los enfoques de la Organización Industrial y de la Dirección Estratégica es que la primera se ha orientado en asuntos de bienestar y eficiencia desde el punto de vista de las políticas públicas, mientras que la segunda se ha orientado hacia la toma de decisiones por parte de la administración a nivel de la firma individual. Estas dos diferentes orientaciones o proposiciones han permitido examinar diferentes tipos de agrupaciones y sub-sets de firmas en una industria dada, creando un escenario confuso acerca del significado y validez del concepto de grupo estratégico: si este es útil para resolver asuntos de políticas públicas, o para aconsejar a la administración.

Porter (1976, 1979) fue el primero en analizar los efectos de pertenecer a un grupo estratégico sobre los resultados de la firma. En su estudio de 1979 se centró en los efectos de la pertenencia a un determinado grupo estratégico sobre el desempeño empresarial al comparar el nivel de rentabilidad de dos grupos que establece en base al tamaño: grupos estratégicos “líderes” y “seguidores”. Los resultados determinaron que los grupos líderes tienen una mayor rentabilidad media que los grupos seguidores, aunque la diferencia encontrada no fue estadísticamente significativa.

Adicionalmente, Porter (1976) sugiere que no pueden hacerse inferencias sobre el poder de mercado dentro de la industria cuando los grupos estratégicos caracterizan la competencia, puesto que existen barreras a la entrada de nuevas empresas a los grupos, protegiendo las diferencias entre los grupos, e impidiendo acuerdos de colusión entre diferentes firmas de la industria a través de los grupos (sus afirmaciones refuerzan las conclusiones de Hunt y Newman, 1972). Estas barreras específicas son las que generan diferencias sustanciales de desempeño entre las firmas dentro de cada sector.

Según Porter (1980, p.129), “un grupo estratégico se define como un conjunto de empresas dentro de un sector que siguen una estrategia similar a lo largo de dimensiones estratégicas relevantes²”. Usualmente, hay un pequeño número de grupos estratégicos que captan las diferencias fundamentales entre las empresas de la industria. Las empresas pertenecientes a los grupos mejor posicionados en el sector, obtendrán tasas de rentabilidad superiores a la media del mismo. No obstante, para que dichas diferencias sean duraderas es necesario que las empresas posicionadas en los grupos de baja rentabilidad no sean capaces de invadir a los grupos de alta rentabilidad. Para que esto ocurra deben existir mecanismos que impidan el movimiento de firmas a través de los grupos. Estos mecanismos se asocian a las barreras de entrada específicas mencionadas anteriormente.

Las barreras específicas que impiden los movimientos de firmas a través de los grupos estratégicos en la industria fueron denominadas como “*Barreras de Movilidad*” (Caves y Porter, 1977). La única diferencia que existe entre las barreras de entrada y las barreras de movilidad es que estas últimas son específicas al grupo estratégico (Porter, 1979).

² Las dimensiones estratégicas relevantes, se refieren a las distintas variables estratégicas en que se asemejan o distinguen las firmas y que dentro de un mismo grupo estratégico pueden compartir. Por ejemplo, *integración vertical, posición en costos, política de precios, servicios, especialización, leverage financiero, selección del canal, etc.*

Las barreras de movilidad se basan en condiciones de oferta y de mercado, así como en recursos financieros y operativos de las firmas dentro de un grupo. Reflejan las decisiones de la empresa por lo cual, definen las dimensiones estratégicas y los recursos disponibles de estas. Estas barreras de movilidad otorgan una ventaja relativa en costos frente a los demás participantes, creando rigidez asociada al cambio en la configuración de grupos estratégicos (cambios en el tamaño y número de firmas).

Caves y Porter (1977), describieron las barreras de movilidad como “fuerzas estructurales que impiden a las empresas cambiar su posición competitiva libremente y que son sustancialmente independientes de las acciones de la empresa”.

Según Macgee (1985), las barreras de movilidad se manifiestan como “los costos absolutos que implicaría moverse de un grupo estratégico otro, o como la penalización de costos variables u operativos que el nuevo entrante tendría que soportar en relación a los miembros ya presentes”.

Las características distintivas de los grupos estratégicos proceden de la naturaleza de las barreras de movilidad que los protegen. Las barreras a su vez surgen de las estrategias relacionadas con el mercado, característica de la oferta de la industria, como señalamos anteriormente, y elecciones de la empresa, cada una de ellas relacionada con variables que las especifican. Su altura e intensidad, demuestran que los grupos estratégicos son importantes por que indican qué característica de la empresa se pueden emular fácilmente y cuales son las que proporcionan una ventaja competitiva sostenible. En este sentido apoyan la formación de grupos estratégicos.

En resumen, el cambio de estrategia resulta costoso y cuánto más distinta es la estrategia más costoso es el cambio por lo que se hace más difícil la imitación, por ello las diferencias de beneficios tienden a mantenerse en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, las barreras de movilidad introducidas por Porter (1977), son en definitiva las que sugieren diferencias de rentabilidad a través de los grupos de la industria, pero además de ello, la rentabilidad de las firmas es función de factores específicos a ellas.

Dentro de la misma corriente de Porter, que define a los grupos estratégicos atendiendo a un conjunto de dimensiones estratégicas, Cool y Schendel (1987) señalan que a nivel de grupo lo importante es la estrategia de negocio que como mínimo esta formada por dos conjuntos de actividades con las que la empresa intenta obtener una ventaja competitiva: “*compromisos de alcance*” y “*compromisos de recursos*”. Con lo cual definen más precisamente el concepto de grupo estratégico como “*conjunto de empresas compitiendo en una industria sobre la base de combinaciones similares de compromisos de alcance y compromiso de recursos*”. El concepto de “*alcance*” incluye normalmente decisiones relativas a segmentos de mercado, tipos de productos/servicios ofrecidos en los mercados seleccionados y ámbito geográfico de la estrategia. El de “*compromiso de recursos*” se define para incluir su utilización (recursos financieros, humanos, etc.) en aquellas áreas funcionales que son consideradas clave para apoyar una posición producto-mercado determinada y generar ventajas competitivas³. Una combinación

³ En su estudio, Cool y Schendel (1987) utilizan como “*Compromisos de alcance*”: segmentos del mercado alcanzados, tipo de productos ofrecidos y alcance geográfico (ventas en el extranjero sobre el total de ventas). Mientras que como “*Compromisos de recursos*”: gastos en I&D, marketing, estrategia de promoción, estrategia de distribución y tamaño de las operaciones.

singular de compromisos de alcance y recursos define la estrategia competitiva seguida por la empresa en un sector.

Hasta el momento, en función de la literatura examinada, definimos a un grupo estratégico como un conjunto de empresas dentro de un sector que sigue una estrategia similar a lo largo de dimensiones estratégicas relevantes, que además es capaz de generar barreras de movilidad propias de grupo impidiendo la entrada a ellos, explicando en parte las diferencias de desempeño entre los grupos de firmas, diferencias que han sido el eje central de estudio dentro de la teoría de grupo estratégicos. Sin embargo, esto es en parte, puesto que también existen características inherentes a las empresas (activos y capacidades propias) que determinan que éstas obtengan un desempeño desigual dentro de la industria.

El papel que juegan los activos y capacidades de la empresa como fundamento de la estrategia y como fuente principal de los beneficios de la empresa se ha considerado de gran relevancia. Los recursos proporcionan a la estrategia una base más estable que el posicionamiento producto-mercado (en base a variables de mercado como precio, participación de mercado, etc. que se consideradas menos estables en el tiempo). La estrategia desde esta perspectiva, esta basada en los recursos entendidos como *input* del proceso productivo y en las capacidades, resultado de la integración de recursos que implican patrones complejos de coordinación entre personas y entre estas con los recursos. Mientras los recursos sustenten las capacidades, estos son la base de las "ventajas competitivas" de la empresa. Es por ello que desarrollos recientes de la denominada "teoría de la empresa basada en los recursos" cuestionan y critican la capacidad para probar la relación entre elementos estructurales de un sector industrial y los diferentes resultados obtenidos por las empresas. En su lugar, proponen desplazar la atención desde el exterior de la empresa (la industria), al interior de la misma, sus recursos y capacidades únicos e inimitables. Estos nuevos planteamientos han sentado las bases para identificar grupos estratégicos desde una nueva perspectiva teórica.

Según Cool y Dierickx (1989), el núcleo de la estrategia competitiva de la empresa se encuentra formada más por una "cesta de activos" que por una combinación producto-mercado elegida. Argumentan que la empresa en la implementación de la estrategia producto-mercado ocupa activos negociables y no negociables que son acumulados internamente siendo estos últimos, la base de las ventajas competitivas de la empresa. El stock de activos estratégicos se acumula eligiendo patrones de flujos durante un período de tiempo determinado.

Para Grant (1990), la estrategia a nivel de empresa, se a definido tradicionalmente como: "el ajuste entre los recursos y capacidades internas de la empresa, y las oportunidades y riesgos derivados del entorno". Es por ello, que dentro de esta línea, para autores como Nohria y Garcia-Pont (1991), la definición de grupos estratégicos se debe basar en la diferencia de recursos y capacidades estratégicas entre las empresas de una industria.

Estos últimos autores suponen que :

- Cada grupo tiene una fuente distintiva de ventajas competitivas que no puede ser fácilmente imitada por otros grupos.

- Las empresas de un grupo son igualmente vulnerables a los cambios del entorno.
- Las empresas de una industria actuarán igualmente ante la incertidumbre.

Basándose en la denominada “teoría de recursos” que centra su preocupación en los recursos y capacidades de la firma, autores como Rumelt (1982) han señalado que el concepto fundamental para explicar la sostenibilidad de los beneficios es el de los “*mecanismos de aislamiento*”. Los mecanismos de aislamiento son barreras a la imitación que explican los beneficios y proporcionan racionalidad a la heterogeneidad en la rentabilidad empresarial. Rumelt (1984) en su “*Incierta imitación, como fuente de mecanismos aislantes*”, sugirió además, que los mismos factores que protegen la entrada a la industria, o la movilidad entre grupos, protegen a las firmas de la imitación. Por tanto, además de existir grupos estratégicos y barreras de movilidad entre ellos, existen mecanismos aislantes que previenen la similitud de retornos entre las firmas.

La diferencia entre las barreras de movilidad y los mecanismos de aislamiento, es que los primeros son activos colectivos de una industria y los segundos implican inversiones en recursos y capacidades específicos a nivel de la empresa. Sin embargo, hay estudios que han unificado estos conceptos. Caves y Gemawat (1992), identifican el concepto de barreras de movilidad con el de mecanismos de aislamiento, ambos se refieren, en su opinión, a condiciones duraderas que garantizan la obtención de beneficios superiores para las empresas favorablemente situadas en la industria y que no pueden ser imitadas rentablemente por sus competidores. Mientras las barreras de movilidad son los factores asociados a las diferencias sostenidas de beneficio intra-industrial, la heterogeneidad en los recursos entre las empresas es una condición necesaria para la existencia de estas barreras. En general, las barreras de movilidad se generan de las diferencias existentes entre las firmas miembro y el resto de los competidores en cuanto a la dotación de recursos y capacidades. Son las fuerzas estructurales que impiden a las empresas cambiar libremente sus capacidades. Los mecanismos de aislamiento resaltan el papel de los factores ambientales.

En la actualidad existen estudios que han hecho converger las tres corrientes principales que explican la heterogeneidad en los resultados de las firmas: la teoría de la Organización Industrial, que se ocupa de la estructura industrial como generadora de diferencias; la teoría de grupos estratégicos, que se basa en la existencia de subconjuntos de firmas dentro de la industria que difieren en orientación estratégica; y la teoría de recursos, que destaca los recursos y capacidades propios inherentes a la firma que la diferencian del resto de los competidores. Ello, a fin de explicar la importancia de cada efecto (industria-grupo-firma) en la rentabilidad empresarial.

Tallman y Atichson (1996) proponen un modelo que distingue tres tipos de competencias distintivas generadoras de rentas:

- *Competencias de la Industria (CI)*: Competencias comunes a todas las empresas de la industria. Son perfectamente identificables y replicables por todos los competidores. Suponen barreras de entrada a posibles nuevos competidores.
- *Competencias específicas del grupo estratégico (CEG)*: Recursos y capacidades comunes a las empresas posicionadas dentro de un mismo grupo estratégico.

Constituyen una fuente de barreras de movilidad entre grupos.

Competencias específicas de la empresa (CEE): Se generan internamente producto de las operaciones que la firma realiza a lo largo del tiempo. Pertenecen a la historia única e irrepetible de la empresa. Proporcionan una fuente de rentas sostenibles frente a la competencia. Son la base de lo que Rumelt (1984) ha denominado *mecanismos aislantes*.

González-Fidalgo (2001), en un estudio sobre la *valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos* en la industria española, trató de aislar los *efectos industria, empresa, y grupo* sobre las rentabilidad empresarial, partiendo de la base que existe heterogeneidad en los recursos de las firmas, y siguiendo el modelo de competencias distintivas generadoras de rentas de Tallman y Atchison (1996)⁴. En el estudio seleccionó una muestra de 304 empresas pertenecientes a 27 sectores diferentes, usando para la clasificación, variables estratégicas como: gastos en publicidad sobre las ventas (Marketing), gastos en I&D sobre las ventas, intensidad de uso de capital (activo fijo/ número de empleados) y una variable de ámbito geográfico. Para clasificar los grupos estratégicos utilizó el *análisis de clusters*. Para valorar la importancia relativa del efecto grupo frente a los efectos industria y empresa, descompuso la varianza de la rentabilidad empresarial en sus causas de variación mencionadas: pertenencia a un sector industrial, pertenencia a un grupo estratégico, efecto empresa, además de un efecto temporal de año, y un error estadístico. Los resultados mostraron que el efecto industria explica el 13,2 % de la variación en los retornos, el efecto grupo un 14,3%, el efecto empresa un 31,2%, el efecto temporal un 4,8%, y un 36,5% es aleatorio (error estadístico). Si bien es cierto, los resultados entregan demasiado peso a los factores aleatorios, quitando valor explicativo al modelo, se demostró que si se elimina el efecto grupo, se mantiene la validez o poder explicativo del efecto industria, mientras que el efecto empresa aumenta su importancia. Por lo tanto, omitir el efecto de grupos estratégicos sobreestima el efecto empresa.

Estudios como este, demuestran la importancia de analizar grupos estratégicos para explicar las variaciones en rentabilidad. Sin embargo, lo más relevante fue el hecho de analizar varios sectores distintos, de tal forma que no se limita los resultados a sola una industria, en contraste con la mayoría de los estudios sobre grupos estratégicos que se han confinado a industrias específicas.

Como hemos visto, un grupo estratégico es un subconjunto de empresas dentro de un sector que siguen una estrategia similar a lo largo de dimensiones estratégicas relevantes. Además, son capaces de generar barreras de movilidad propias de grupo impidiendo la entrada de otras firmas, barreras que se originan producto de la utilización de los recursos y capacidades propios de las empresas del grupo. Sin embargo, ¿cuáles son estas dimensiones estratégicas relevantes? ¿qué tipo de variables han sido utilizadas comúnmente para determinar la configuración de los grupos estratégicos?. Si bien en el estudio mencionado se han nombrado algunas variables utilizables, existen a lo largo de las investigaciones distintos enfoques con respecto a este tema.

⁴ Ver anexo N° 1: Gráfica: Efectos industria, grupo y empresa.

La investigación empírica sobre grupos ha diferido en la elección de las variables relevantes para conseguir una especificación correcta de las dimensiones de estrategia de las empresas de un determinado sector industrial, sin embargo, por otro lado emerge un cierto consenso de que las dimensiones son universales e invariables a través de las industrias, siendo situacional su especificación concreta en cada una de ellas.

Porter (1980), fue el primero en plantear una lista de dimensiones estratégicas claves con las cuales la empresa puede posicionarse, pero no es una teoría probada que sirva para determinar las similitudes claves entre los miembros de un grupo estratégico. Sin embargo, las variables que se han utilizado fundamentalmente en la mayoría de los estudios realizados se vinculan a las *estrategias competitivas genéricas* de Porter (1980)

5 .

Galbraith y Schendel (1983) establecen una lista de variables relevantes para definir los grupos estratégicos, basadas en la capacidad de decisión de la dirección según sean internas (controlables) y del entorno (no controlables) ⁶ . Por otra parte, Mcgge y Thomas (1986) opinan que en la medida que las barreras de movilidad reflejen parcialmente las decisiones de la firma, son una forma de definir el conjunto de estrategias claves disponibles en la empresa. Las dimensiones estratégicas más importantes son las relacionadas con las barreras de movilidad, barreras que tienen su origen según ellos, en tres tipos de categorías: *dimensiones relacionadas con el nivel de mercado, dimensiones relacionadas con la oferta de la industria, características de la empresa* ⁷ .

Las distintas fuentes de barreras de movilidad han sido discutidas por diferentes autores como, Naviar (1989), Mcgge y Thomas (1989). Por ejemplo, la utilización del output (tamaño) o resultado de la empresa son ampliamente criticados ya que la teoría de grupos estratégicos persigue precisamente la explicación de los diferentes resultados u output de la empresa. Mcgge y Thomas (1989) vacilan sobre la utilización del tamaño y lo utilizan solamente como “proxy” para los efectos de escala. Adicionalmente, Mcgge y Thomas (1989) creen que las fuentes de barreras de movilidad deberían estar relacionadas con la noción de inversión en activos (desarrollados a través del aprendizaje y la experiencia) más que en términos de estrategia ya que si estas inversiones crean barreras de movilidad aparecen grupos estratégicos con éxito. Por esto, ignoran la estrategia de producción y financieras, señalando que cualquier lista de variables es válida únicamente si se puede evaluar con respecto a las estructuras de activos de la empresa. Mascarenhas y Aaker (1989) opinan de la misma forma y proponen que una definición de grupos estratégicos debe basarse en las barreras de movilidad, entrada y salida de cada grupo, más que en las dimensiones estratégicas. En su opinión, estas barreras representan el núcleo conceptual de la noción de grupos estratégicos, revelando

⁵ Porter (Competitive Strategy, 1980) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria.: El *liderazgo en costos* totales bajos, la *diferenciación*, y el *enfoque*.

⁶ Ver anexo N° 2 a.

⁷ Ver anexo N°2 b.

las capacidades y activos necesarios que separan a los grupos y forman la base de las ventajas competitivas para la empresa.

Caves y Ghemawat (1992) en la misma línea, sugieren que la evidencia empírica a demostrado que los diferenciales sostenidos de beneficios se pueden explicar en términos de heterogeneidad de las cestas de factores de la empresa (fortalezas y debilidades que los rivales utilizan para competir unos con otros). Explican que las diferencias están más relacionadas con la diferenciación que los costos. Demostrando la existencia de diferencias de resultados a partir de las dotaciones distintas de factores identificadas mediante barreras de movilidad.

Los “*mecanismos de aislamiento*” también han sido mencionados como variables para la construcción de grupos estratégicos. Estos sirven también para formar grupos, ello porque estos son los fenómenos que hacen estables y definibles las posiciones estratégicas de sus miembros, dada la incertidumbre presente en los cambios inesperados del entorno. Se menciona muchos mecanismos de aislamiento en la literatura de la teoría de los recursos, la Economía Industrial y la Organización Industrial. Algunos autores como Mcgge y Thomas (1986) utilizan el concepto de mecanismos de aislamiento para relacionar las características y los activos idiosincrásicos que tienen las empresas. Rumelt (1984) en su opinión, señala que determinados hechos del entorno crean rentas potenciales junto con mecanismos para preservarlas, éstos son: *fuerza de rentas potenciales, cambio en la tecnología, cambios en los precios relativos, cambios en los gustos de los consumidores, cambios en la legislación, descubrimientos e invenciones*⁸.

Actualmente, sin embargo, existe un consenso de que las dimensiones estratégicas fundamentales en orden a formar grupos están relacionadas con “compromiso de alcance y recursos” de los negocios de las empresas, introducidos por Cool y Shendel (1987). Estos autores, realizaron un estudio para analizar la racionalidad teórica del concepto de grupo estratégico, determinar las implicaciones que tiene la membresía en un grupo estratégico sobre los resultados, y ver si estos grupos estratégicos y sus miembros tienen características estables en la industria. Para ello realizaron un estudio longitudinal en la industria farmacéutica de EE.UU. entre 1963-1982, determinando de 4 a 6 grupos en 4 distintos sub-períodos. Los grupos se determinaron mediante el *análisis de clusters*, y los distintos sub-períodos analizando las *matrices de varianzas-covarianzas* de las variables estratégicas para cada año, subdividiéndose el período 1963-1982 en 4 sub-períodos estables⁹. Las variables estratégicas usadas se dividieron en 2 sets de actividades: “*compromisos de alcance*” (donde incluyeron segmentos del mercado alcanzados, productos/servicios ofrecidos y alcance geográfico), y “*compromisos de recursos*” (todos los recursos necesarios en áreas funcionales que son clave para obtener ventajas competitivas, usándose en este caso: gastos en I&D, marketing, estrategia de promoción,

⁸ Ver Anexo N°7 c.

⁹ En su estudio de 1987, estos autores construyen distintos períodos de tiempo *dentro* de los cuales la posición de las firmas en los grupos de la industria, es más estable que *entre* los períodos. En otras palabras, los procedimientos estadísticos usados hacen posible identificar sub-períodos con distinta estructura de grupos estratégicos.

estrategia de distribución y tamaño). Para determinar los efectos sobre el desempeño se examinaron 3 dimensiones: *nivel de desempeño*, *niveles de exposición al riesgo*, y *niveles de desempeño ajustados al riesgo*, ello para demostrar si: ¿tienen los grupos estratégicos igual nivel de desempeño?, ¿tienen igual exposición al riesgo? ¿presentan igual desempeño ajustado al riesgo?. Las variables de desempeño que se usaron fueron: *participación de mercado*; *peso en el segmento de mercado*, y *retorno sobre las ventas*. Los resultados mostraron que sí existen diferencias significativas en el desempeño de los distintos grupos a lo largo de los 4 sub-períodos. Sin embargo, no existen diferencias significativas en los niveles de exposición al riesgo y en el desempeño ajustado al riesgo de los grupos. Además se encontraron cambios en la configuración de los grupos (en tamaño y cantidad de grupos) a través de los 4 sub-períodos. Por lo tanto, el análisis empírico muestra que la pertenencia a un determinado grupo tiene implicancias en el desempeño de las firmas; que las diferencias en exposición al riesgo de las estrategias seguidas por los grupos y su desempeño ajustado al riesgo no son relevantes como para afirmar que la variación de resultados proviene de distintos niveles de riesgos asumidos por las firmas; y que existen cambios en la configuración de grupos (tamaño y número) a lo largo del tiempo, por lo que un análisis estático sólo sería válido cuando la industria está en equilibrio y bajo condiciones en que las asimetrías son protegidas de alguna forma.

En conjunto, en los estudios no aparecen patrones consistentes en las características de los grupos, lo que implica que la conceptualización de los grupos varía debido a la falta de uniformidad en la elección de las variables utilizadas. No obstante se puede afirmar que los grupos proporcionan un mecanismo práctico para segmentar a los participantes de una industria sobre la base de dimensiones estratégicas. El problema está en identificar las dimensiones apropiadas sobre la que se desarrollan los grupos, su número y la problemática del análisis dinámico v/s estático.

En relación a esto último, es importante señalar que los estudios dinámicos como el de Cool y Schendel (1987), se han realizado para validar la existencia de los grupos estratégicos a lo largo del tiempo, puesto que estudios estáticos (en un momento del tiempo) podrían sugerir que los resultados encontrados no son válidos para todo momento, siendo éstos mera casualidad. En relación a este mismo estudio, también es importante señalar que las diferencias en el riesgo en las estrategias seguidas por las firmas también ha sido un factor considerado, no encontrándose resultados concluyentes.

Volviendo al tema sobre las variables y dimensiones relevantes para determinar los grupos estratégicos, las últimas tendencias en cuanto a investigación se refiere, proponen la consideración de que el concepto de grupo estratégico necesita complementarse con una *visión psicológica* de los *decidores* (gerentes que toman las decisiones) en las empresas de una industria. La formación de grupos estratégicos utilizando las percepciones, las creencias en base a la experiencia y conocimiento adquirido, la intuición, etc. de la dirección acerca de la industria, las firmas y sus competidores, ha determinado los llamados "*grupos estratégicos cognitivos*". Autores como por ejemplo, Reger y Huff (1993) parten de la *psicología cognitiva* para derivar las dimensiones claves que los decidores de la industria utilizan para analizar la competencia dentro de la misma. Estas dimensiones claves deducidas a partir de las opiniones de los directivos, resultan

adecuados para la formulación de grupos estratégicos.

Reger y Huff (1993), en un estudio realizado sobre la industria bancaria, pretendieron demostrar que los participantes dentro de este sector, forman grupos de competidores, y que las percepciones sobre dichos grupos son ampliamente compartidas. Examinan el posicionamiento competitivo en el sector bancario de Chicago (Illinois, EE.UU.), desde la perspectiva cognitiva. El trabajo se concentra en 18 bancos con un volumen de activos superior a 500 millones de dólares, que operan en el área de Chicago entre 1982 y 1985. Dicho período se eligió debido al profundo proceso desregulador que experimentó el estado de Illinois que permitió a los bancos ya instalados adquirir otras entidades. De los 18 bancos se eligieron seis en la muestra atendiendo a diverso aspectos, entre ellos la diversificación, y a cinco directivos de cada uno de los bancos, que estuviesen familiarizados con la competencia en el mercado de Chicago, para obtener sus percepciones. La recolección de datos se efectuó mediante entrevistas. En particular, a cada entrevistado se le presentan los 18 bancos, separados en grupos de tres, para que reflejara la forma en que dos de ellos son más similares estratégicamente y el tercero diferente. De esta manera se definen unas dimensiones bipolares mediante las que el entrevistado diferencia la estrategia de los competidores. Las dimensiones deducidas con *análisis factorial* (método de reducción de datos), se agruparon en las siguientes categorías, señalándose el porcentaje de entrevistados que proporcionan dicha dimensión en dicha categoría: alcance geográfico (88%), mercado objetivo: créditos (88%), crecimiento (79%), localización (71%), dirección (63%), estructura y dirección (58%), "trust": confianza (54%), alcance producto-mercado (42%), éxito de la empresa (29%), mercado accionario y control (25%) y créditos sobre activos (25%). A partir de dichas dimensiones, los entrevistados clasificaron cada banco en una escala de 11 ítems para establecer juicios sobre la estrategia seguido por los competidores. Un *análisis de cluster* fue aplicado individualmente a las respuestas dadas por los entrevistados para formar grupos estratégicos. Se encontraron 3 grupos: el *grupo 1* se caracteriza por una estrategia en actividades comerciales y mayoristas en el mercado nacional, e incluso internacional; el *grupo 2* tiene un énfasis en el mercado nacional medio, pequeñas empresas y bancas orientadas al consumidor en áreas geográficas más limitadas; mientras que el *grupo 3* no muestra características bien definidas, ya que parece ser un cluster mas bien dividido que no puede ser comparado, ni tiene pleno significado para los entrevistados.

Dado que los grupos formados son útiles para entender los beneficios y los patrones de fusión de los bancos, los datos cognitivos pueden utilizarse para formar grupos estratégicos. Las aportaciones más importantes del estudio anterior, consisten en que los decisores de la industria: crean sus propias dimensiones para describir las estrategias de las empresas en lugar de utilizar un conjunto común de categorías suministradas por los investigadores; poseen percepciones comunes a través de las empresas; y agrupan a los competidores.

Apoyándose en la misma línea de teoría cognitiva sobre grupos estratégicos, existen estudios que se orientan a explicar la racionalidad teórica en la formación de grupos, desarrollando conceptos como la "*identidad de grupos estratégicos*". Peteraf y Shanley (1997), desarrollan una teoría de identidad de grupo estratégico que explica como los

grupos surgen en una industria y como ellos pueden afectar los comportamientos de las firmas y los resultados, proporcionando una base teórica para la existencia de grupos dentro de la industria.

Una “*identidad de grupo estratégico*” es un set de mutuos acuerdos entre los miembros de ciertos grupos cognitivos dentro de la industria, en cuanto a las características centrales, duraderas y distintivas de un grupo. Peteraf y Shanley (1997) argumentan que los gerentes cognitivamente dividen su ambiente industrial para reducir la incertidumbre y enfrentar su racionalidad limitada, generando un proceso de clasificación. Los autores utilizan también, la *teoría de aprendizaje social*: desarrollada para describir como individuos aprenden y alteran sus comportamiento dentro de cierto contexto social; la *teoría de identificación social*: que clarifica los procesos de asociación y valoración que determinan que las organizaciones se identifiquen y asocien a sí mismas a un grupo (estos son factores a nivel micro); y las fuerzas económicas, históricas, e institucionales (factores a nivel macro), para describir como los grupos cognoscitivos se unen en subestructuras significativas con cierta identidad a nivel de grupo¹⁰.

Para estos autores, los grupos surgen de la siguiente manera: las fuerzas económicas, históricas, e institucionales funcionan dentro del ambiente macro, estas suministran las condiciones bajo las cuales los grupos son percibidos y se unen. El proceso a nivel micro produce los grupos cognitivos y facilita el desarrollo de identidades a nivel de grupo. Los procesos de aprendizaje social promueven el desarrollo de los grupos estratégicos cognitivos mejorando su estabilidad temporal y proveen fundamentos para el desarrollo de la identidad de grupos estratégicos. El proceso de identificación social alinea los intereses de los miembros, mejorando los valores del grupo y contribuyendo a la unión de grupo, resultando un grupo con el cual los miembros se identifican. El límite del grupo permanece poco definido, debido a las diferencias de percepción y la naturaleza de la clasificación social. Adicionalmente en su estudio se introduce la noción de una *identidad fuerte de grupo estratégico*, que caracteriza a cualquier grupo suficientemente aprobado y asistido por los miembros para afectar la acción individual. Por el contrario, las *identidades de grupos débiles* son las aglomeraciones transitorias de firmas. Argumentan que cuando los gerentes se identifican fuertemente con su grupo estratégico, allí serán significativos los efectos resultantes que pueden ser positivos o negativos.

Dentro del mismo trabajo, desarrollan tres proposiciones: Primero describen las condiciones bajo las cuales los grupos estratégicos cognitivos aumentan su probabilidad de desarrollar una fuerte identidad, entre ellas mencionan: *mayor proximidad geográfica de las firmas en un nicho de la industria; mayor densidad en la red de asociaciones entre un set de firmas; mayor equivalencia estructural entre un set de firmas; mayor cooperación en las normas competitivas dentro de un nicho de la industria*, etc., mientras que por otro lado, entre los factores que reducen la probabilidad de establecer identidad fuerte de grupo mencionan: *mayor diversificación corporativa de las firmas en un nicho de industria*. Segundo, describen el desarrollo dinámico de grupos y sus identidades.

¹⁰ Ver Anexo N°3: Fuerzas generadoras de una identidad de grupo estratégico (SGI), M. Peteraf y M. Shanley (*Getting to know you: a theory of strategic group identity*, 1997, p. 172).

Tercero, describen las consecuencias positivas y negativas de una fuerte identificación con un grupo, mencionando entre las positivas que: *una identidad de grupo fuerte va a causar niveles más altos de acción colectiva para los miembros del grupo; generará beneficios de eficacia debido a los intercambios de información entre miembros del grupo; y aumentará la reputación positiva de un grupo.* Mientras que entre las negativas se mencionan: *una identidad de grupo fuerte va a aumentar la resistencia para cambiarse y la inflexibilidad de los miembros del grupo; causará una visión miope del dominio de la industria y sus intereses de parte de los miembros del grupo; y finalmente, conducirá a un comportamiento de sub-optimización por parte de las firmas miembro.* Estos efectos serán a nivel de grupos verdaderos y no son reducibles a nivel de la firma o a efectos a nivel de la industria.

Retomando el tema central en la literatura de grupos estratégicos, que ha tratado de explicar la relación entre la existencia de grupos estratégicos dentro de la industria y la rentabilidad, luego de haberse desechado el paradigma E-C-R de la Organización Industrial que se centraba en la rentabilidad industrial, y estudios posteriores dentro del campo de la Dirección Estratégica, iniciados por Porter (1976, 1979), que se centran en la rentabilidad a nivel de la firma, los estudios empíricos no han demostrado irrefutablemente que los grupos estratégicos puedan predecir los resultados de las firmas. Mientras que la relación directa: *estructura de grupo* \square *rentabilidad de la firma*, es dudosa, puede que esta estructura de grupo tenga un impacto indirecto en la medida que afecte las condiciones del entorno, como por ejemplo, “*la rivalidad*” entre las firmas.

La literatura sugiere que al aumentar la *distancia estratégica* (distancia a que se encuentran las firmas posicionadas en base a las distintas dimensiones estratégicas utilizadas), existe mayor *rivalidad* entre las firmas de distintos grupos, que entre las firmas dentro de un mismo grupo. Esto último, asumiendo que todas las empresas o grupos compiten por los mismos consumidores (pues la demanda puede tener distintos segmentos). Porter (1979) por su parte, en relación al mismo tema, sugiere que la *rivalidad* se incrementa tanto cuando los segmentos son interdependientes, como cuando aumenta la distancia estratégica.

Sin embargo, quedan muchos asuntos pendientes con relación al tema de la *rivalidad*. Primero, es difícil alcanzar una coordinación entre los oligopolios, ello es lo generaría diferencias e incrementos en la rivalidad. Segundo, la rivalidad entre los miembros del grupo no es necesariamente menos dañina que rivalizar con empresas de otros grupos (pues las barreras de movilidad protegen al menos, contra lo externo). Tercero, al decrecer la distancia estratégica puede hacerse más intensa la rivalidad, pues las empresas se conocen mejor, compiten con recursos y estrategias similares.

Existen estudios empíricos importantes que se han centrado en el análisis de los efectos de la rivalidad dentro de los grupos y a través de los grupos sobre el desempeño de las firmas. Cool y Dierickx (1993), en su estudio sobre la industria farmacéutica de EE.UU. entre 1963-82, encontraron que el declive experimentado en la rentabilidad de la industria durante el período, no es explicado por cambios en el número y tamaño de las firmas existentes (estructura industrial y de los grupos), pero sí fuertemente explicado por aumentos en la rivalidad. Intentaron evaluar cómo afectan cambios en la condiciones de la rivalidad en la industria sobre la rentabilidad, basándose ya en la evidencia empírica

poco clara que existía, sobre el hecho de que pertenecer a un grupo estratégico de por sí afecta la rentabilidad de las firmas. En este estudio se usaron variables como: “rentabilidad” (a través del retorno sobre las ventas: ROS), una medida de “rivalidad” (rivalidad tanto, entre grupos, como dentro de los grupos), “concentración” (de la industria), “interdependencia en los segmentos” (interdependencia de los grupos en los distintos segmentos dentro de la industria farmacéutica, por ejemplo: productos nutricionales, analgésicos, medicamentos internos, productos respiratorios, etc.), y “distancia estratégica” (suma total de las distancias euclidianas entre todos los pares de grupos). Estas últimas 3 medidas se usaron para analizar la evolución de estructura de los grupos en la industria durante el período. Los resultados empíricos mostraron que a pesar que la rentabilidad en la industria farmacéutica entre 1963-82 cayó un 40%, las medidas agregadas de concentración, interdependencia en los segmentos y distancia estratégica, no revelaron cambios estructurales, existiendo por otro lado, un importante re-posicionamiento en la industria (cambios en la configuración de grupos), que tampoco fue recogido por las variables anteriores. Se encontró una correlación negativa entre rivalidad y ROS (rentabilidad) durante el período. Adicionalmente, al regresionar la rentabilidad de las firmas como variable dependiente, contra variables como la “participación de un grupo en un segmento” y variables de “rivalidad entre y dentro de los grupos”, se encontró que estas 2 últimas tienen distinto impacto sobre la rentabilidad y mayor importancia que la primera, y correlación negativa con la variable dependiente. En definitiva, se demostró que si bien no es clara empíricamente la relación “pertenencia a un grupo estratégico” sobre “la rentabilidad de la firma”, sí puede encontrarse una relación indirecta: *estructura del grupo* → *condiciones de rivalidad* → *rentabilidad de la firma*.

Finalmente fue la rivalidad entre las firmas la que aumentó e hizo caer los retornos. Factores como la expansión en los conocimientos, disminución de las diferencias de gasto en I&D, desarrollo de marcas y commodities genéricos, regulaciones en los tests de drogas, marketing y precios, fueron los que crearon nuevas condiciones de rivalidad dentro de la industria farmacéutica norteamericana, impactando negativamente en los resultados de las firmas.

La mayor parte de la literatura e investigaciones sobre grupos estratégicos se han enfocado en las implicaciones que tienen éstos sobre los resultados de la firma, sin embargo, es importante señalar que además de incluirse factores anexos como la *rivalidad*, dentro de la relación *grupos estratégicos/resultados*, se han considerado últimamente otro tipo de factores e implicancias, como la relación entre “*filiación al grupo estratégico*” y la “*reputación*”.

T. Ferguson, Deephouse y W. Ferguson (2000), en un estudio utilizan la *identidad de grupo estratégico* (Peteraf y Shanley, 1997), para encontrar la relación entre los conceptos de *reputación* y *grupos estratégicos*. Proponen que los grupos estratégicos tienen reputaciones diferentes. Analizan el sector de los seguros (propiedad/accidentes) de EE.UU. para apoyar sus hipótesis. Ellos encontraron que existen diferencias significativas en la reputación a través tres grupos estratégicos identificados en la industria de aseguradores en EE.UU., apoyando la discusión acerca de que la reputación es un concepto de multi-nivel (firma, industria y grupos estratégicos). El análisis posterior

sugirió que los grupos estratégicos con la reputación más alta también tienen resultados superiores sobre algunas medidas críticas de desempeño, indicando que la reputación puede ser una barrera de movilidad beneficiosa para miembros de ciertos grupos. Este estudio contribuye a la investigación sobre grupos estratégicos en al menos dos aspectos. Primero, encontrando diferencias en la reputación entre grupos, provee pruebas de la utilidad de grupos estratégicos. Segundo, sugiere que la reputación de grupo estratégico puede ser una barrera de movilidad que conduce a un resultado incrementado. La perspectiva basada en los recursos de la firma propone que la reputación requiere tiempo para desarrollarse y puede ser difícil de imitar, por lo tanto, debería afectar los resultados. Adicionalmente, este estudio contribuye a la investigación sobre la reputación, mostrando que la reputación no se aplica solamente a la firma individual e industria, sino también a los grupos estratégicos. Si la reputación es una barrera de movilidad a nivel de grupo estratégico, así como una barrera a la imitación a nivel de la firma, entonces los gerentes pueden necesitar considerar el impacto de las acciones de su firma sobre la reputación colectiva del grupo. Ya Caves y Porter (1977) notaron que firmas podrían invertir dinero en las barreras de movilidad que defienden al grupo. Así, los miembros de un grupo enfrentan la cuestión de acciones colectivas en la decisión sobre cuánto dinero invertir en la construcción y mantenimiento de la reputación a nivel de grupo. Sin embargo, por otra parte los gerentes de firmas individuales también deben encontrar un modo de tener una reputación que se destaque dentro de su grupo y así su firma puede desarrollar ventajas competitivas sobre el resto de los miembros del grupo.

Estudios más recientes sobre grupos estratégicos han analizado más a fondo el tema al interior de los grupos de la industria, y tal como en los primeros estudios centrados en la firma, como el de Porter (1979) que clasificó a grupos “líderes” y “seguidores” dentro de la industria para analizar implicancias sobre el desempeño, últimamente se han numerado distintas *posiciones* que pueden tomar las firmas, pero ahora *dentro* de cada grupo estratégico. Estos estudios pretenden analizar las implicancias sobre los resultados, pero centrados primordialmente en las diferencias de desempeño “*dentro*” de los grupos, más que *a través* de los grupos, como hasta ese momento lo había hecho la investigación tradicional.

En este sentido, Mcnamara, Deephouse y Luce (2002) realizaron un estudio proponiendo la existencia de tres tipos de posiciones que pueden tomar las firmas dentro de una industria: *firmas principales* (firmas que se identifican fuertemente con un grupo, marcan la estrategia de grupo a seguir, incentivan la colusión y la creación de barreras a la entrada), *firmas secundarias* (firmas dentro de un grupo que siguen con menor fuerza la estrategia dictada por las principales, buscan un posicionamiento diferente en ciertas áreas, teniendo menos identidad de grupo que las primeras) y *firmas solitarias* (firmas que siguen una estrategia de nicho totalmente alejada de las anteriores, y no pertenecen a ningún grupo en particular). De esta manera, la existencia de una clasificación de las firmas como ésta, permite analizar esencialmente la existencia de grupos estratégicos como determinante de la heterogeneidad empresarial “intra-grupo”.

El estudio mencionado, trató de probar si la varianza en los resultados es mayor *dentro* de los grupos o *a través* de los grupos estratégicos, y cual posicionamiento que

tomen las firmas dentro de un grupo estratégico o de la industria (*principal*, *secundario* o *solitario*) permite obtener retornos superiores. Para los autores, cada posición tenía sus ventajas: ser *firma principal* entrega mayor legitimidad a la estrategia seguida, mejorando el acceso a los recursos, el intercambio con los otros miembros del grupo y permite la colusión en beneficio de los miembros, ayudando a obtener mejores resultados; ser *firma secundaria* permite beneficiarse siguiendo la estrategia del grupo y diferenciándose en otras áreas (estrategia mixta), mejorando de esta forma el desempeño; ser *firma solitaria*, permite un posicionamiento de nicho que reduce la competencia de la firma y le permite obtener mejores resultados. El estudio realizado sobre una muestra de 30 firmas en la industria de la banca comercial en Minneapolis (EE.UU.) determinó 5 grupos (2 de firmas solitarias), a través de *grupos estratégicos cognitivos* (se usó la percepción de los principales gerentes de las firmas para la clasificación). Además se realizó un modelo econométrico para analizar que parte de los resultados de una firma es explicado por la variación media de los resultados entre los grupos, y cuál por la variación media dentro de los grupos. Los resultados demostraron que existe mucha mayor variación de resultados entre las firmas *dentro* de los grupos, que *a través* de los grupos, siendo ésta última poco significativa. Esto no es consistente con la noción de grupos estratégicos como conjunto de firmas que actúan juntas, creando barreras de movilidad y favoreciendo la homogeneidad de resultados dentro del grupo, y diferencias a través los grupos (Caves y Porter, 1977). Sin embargo, es consistente con la teoría de recursos de la firma (Rumelt, 1984) que señala que dentro de un grupo, algunas firmas desarrollan posicionamientos únicos de producto-mercado o recursos que les dan ventajas. Por otro lado, los resultados demostraron que las firmas que toman una posición *secundaria* dentro de un grupo, alcanzan mejores resultados, como consecuencia de la posibilidad de establecer un balance entre los beneficios de estar apegado a un grupo estratégico, y los beneficios de “diferenciarse” dentro de un mismo grupo para adquirir ventajas en ciertas áreas en las que el grupo no está posicionado y que son fuentes de retornos.

A pesar de la diversidad en los estudios empíricos, no ha existido evidencia claramente incuestionable y consistente sobre la hipótesis acerca de la relación diferenciales en desempeño y grupos estratégicos, o por lo menos un consenso general en los procedimientos. Esto es atribuible, además de la variedad de técnicas usadas para la identificación de grupos, a la multiplicidad de variables de desempeño analizadas para probar la hipótesis. A partir de las investigaciones de Porter y Caves en los 70's, que encontraron diferencias en el desempeño, pero no significativas estadísticamente (Porter, 1979), otras investigaciones posteriores, entre ellas, Caves y Pugel (1980) analizaron las diferencias de rentabilidad entre empresas pequeñas y grandes, no encontrando discrepancias. Oster (1982) sólo encontró que empresas con altos gastos en promoción superaban en desempeño a las de bajos gastos, cuando los gastos en promoción dentro de la industria, tienen efectos perdurables en el tiempo. Frazier y Howell (1983), no encontraron diferencias de desempeño entre grupos dentro de la industria de soporte y equipamiento médico, mientras que Dess y Davis (1984) observaron diferencias de resultados en la industria de pinturas y productos relacionados, sólo en algunas medidas de desempeño. Estos últimos plantearon dos soluciones, la primera de tres grupos estratégicos, no encontrando diferencias significativas en la rentabilidad sobre los activos, pero sí en el crecimiento anual de las ventas. La segunda, basada en cuatro grupos no

encuentra diferencias significativas en estas mismas medidas. Cool y Schendel (1987) en su estudio longitudinal sobre la industria farmacéutica norteamericana, encuentran diferencias significativas sólo en algunas medidas de desempeño, y lo mismo ocurre en el trabajo de Fiegenbaum y Thomas (1990). Cool y Dierickx (1993) encontraron diferencias pero las asociaron al aumento en la rivalidad, mientras que Mcnamara, Deephouse y Luce (2002), como señalamos anteriormente, refutan el concepto tradicional de grupos estratégicos como conjunto de firmas homogéneas en resultado y estrategia, centrándose en la variabilidad del desempeño intra-grupo.

Adicionalmente, a la diversidad en las soluciones empíricas producto de las diferentes variables de resultado usadas, la multiplicidad en técnicas de clasificación es un hecho. El *análisis de clusters* sobre las dimensiones estratégicas definidas, ha sido ampliamente utilizado. Sin embargo, otros métodos como el *análisis factorial* también se han esgrimido. Un estudio más reciente de López y Ventura (2001) sobre grupos estratégicos en las franquicias españolas, reduce un conjunto de variables importantes consideradas en este tipo de formas organizativas mediante el *análisis factorial*, asociando los factores encontrados con los grupos identificados. Adicionalmente utilizan un *análisis discriminante* (que estudia la significación de las diferencias entre los grupos con relación a las distintas variables originales) y de *clusters* para confirmar la validez de la clasificación. Por su parte, con anterioridad Reger y Huff (1993), ya habían utilizado *análisis factorial* para reducir las dimensiones relevantes, *análisis de clusters* para clasificar los grupos, en base a las respuestas obtenidas de las entrevistas a los gerentes decisores, obteniendo sus *grupos estratégicos cognitivos* (una perspectiva psicológica para la clasificación también utilizada en forma amplia en estudios más recientes).

Los innumerables estudios realizados permiten reconocer que al menos una parte de la varianza en los resultados de las firmas, que los factores industriales y empresariales no son capaces de explicar puede atribuirse a la existencia de estrategias genéricas compartidas, la pertenencia a grupos estratégicos, otros recursos compartidos y a factores estocásticos. Así mismo, también dentro de la literatura, el concepto de grupo estratégico engloba varios factores. Un grupo estratégico está formado por un conjunto de firmas que tienen recursos específicos similares y que les conducen a seguir estrategias comunes. Estos recursos específicos al grupo permiten a las firmas generar barreras de movilidad que sean perdurables y eviten la entrada al grupo. Sin embargo, también estas barreras evitan o dificultan la salida del grupo, y mientras existan empresas que sean capaces de adquirir recursos y capacidades distintivas dentro del grupo, existirá no sólo heterogeneidad en los resultados a través de grupos estratégicos con diferentes características (en activos, capacidades, reputación asociada a estos, rivalidad, etc.), sino que además, entre las empresas dentro de los grupos. Grupos que pueden presentar distintos niveles de rivalidad (que se asocian a sus similitudes en recursos y capacidades, además de su distancia estratégica), y que además presentan distintos tipos de firmas en su interior (que pueden ser *principales*, *secundarias* o *solitarias*) que enfocan su estrategia de diversas formas dentro del grupo (siguiendo completamente o en parte las pautas del grupo) reforzando la heterogeneidad intra-grupo.

Finalmente, si bien es cierto, los resultados de los estudios que han intentado encontrar validez en la utilidad del concepto de grupo estratégico han mostrado evidencia

mixta y disímil sobre sus implicancias tanto a nivel de desempeño industrial, como a nivel empresarial o individual de la firma, la división de la industria en estos grupos proporciona una herramienta de análisis que permite profundizar en el estudio de la naturaleza de la competencia en los sectores industriales, con un nivel de variación mayor que el que permite el análisis de una sola empresa, y de una manera más particularizada de lo que permite el análisis agregado de los sectores.

3. Industria chilena del vino: Análisis actual.

La industria vitivinícola chilena comenzó a experimentar una profunda transformación a partir de fines de los años 80, desde un sector tradicional orientado al mercado doméstico sumido en una profunda crisis, hacia un sector dinámico, tecnológico, orientado principalmente a los mercados externos. Es así como en los últimos años, este sector ha sido uno de los de mayor crecimiento, sustentado básicamente en este auge en las exportaciones. Este verdadero cambio estructural involucró una reorientación en todos los planos: tecnologías de producción, desarrollo de productos, canales de distribución, envases, nuevas empresas productoras y alianzas internacionales. Estas transformaciones llevaron la industria a duplicar la superficie plantada, pasando de 50 mil a poco más de 100 mil hectáreas, y a obtener más del 60% de sus ingresos de las exportaciones.

En la actualidad, esta industria ha tratado de enfocar sus esfuerzos principalmente, en mejorar su posición en el mercado internacional, realizando considerables inversiones en el desarrollo de viñedos propios, en nuevas técnicas para el manejo de las vides, el procesamiento de la cosecha y el tratamiento de las uvas, y en la promoción y cobertura en los mercados europeo, norteamericano y asiático, los principales demandantes. Es por ello, que resulta imposible analizar la industria vitivinícola chilena sin considerar los mercados externos.

En el plano interno, durante muchos años el mercado de vino fue reduciéndose ante

la sustitución de éste por otro tipo de bebidas como la cerveza, traduciéndose ello, en una disminución del consumo nacional del orden de 35 litros per-cápita al año en la década de los ochenta hasta al alrededor de 19 litros per-cápita en la actualidad ¹¹. Sin embargo durante los últimos años, gracias a los estudios que dieron al vino tinto propiedades beneficiosas para la salud y a un cambio de posicionamiento de los vinos se ha logrado reactivar este mercado.

En el ámbito internacional por otro lado, la crisis económica mundial provocada por la caída de las economías del sudeste asiático favoreció a los vinos chilenos, ya que éstos sirvieron de sustituto para los vinos de mayor precio aumentando su demanda por sobre lo esperado. Especial importancia tuvo en 1998 en esta región el mercado japonés, debido al aumento del consumo per-cápita y la sobre-reacción de los importadores, que no sólo completaron inventarios sino que llegaron a tener sobre-stock, lo que obligó a detener las importaciones en 1999.

No obstante lo anterior, el negocio exportador continuó siendo el más dinámico dentro del sector vitivinícola nacional. En los mercados de exportación, Chile se posicionó rápidamente como proveedor de vino fino, destacando en el segmento de precios medios gracias a una buena relación “*precio-calidad*”, transformándose en uno de los principales exportadores de vino fino en el mundo. Pasó de tener muy poca presencia a fines de la década de los ochenta a apostarse entre los principales países productores emergentes. Este gran auge de las exportaciones del vino chileno llevó a un crecimiento de la superficie plantada en un 40% en los últimos cinco años, introducción de nuevos cepajes y un reconocimiento mundial a la calidad del vino chileno en los segmentos de bajo precio y nivel medio.

Al 2000, la superficie plantada en Chile con vides viníferas llegó a 103.800 hectáreas, lo que representó un incremento de 21% con respecto a 1999. Al 2001, la superficie plantada en los principales cepajes alcanzó a las 106.970 hectáreas ¹², la producción llegó a 504 millones de litros, el país exportó cerca del 60% de su producción y alcanzó una participación cercana al 3% en las exportaciones mundiales.

La buena relación precio-calidad de los vinos chilenos, se consiguió con significativas inversiones en modernización de tecnología y mejoramiento de la calidad de los caldos. Al 2001, Chile exportó vinos a más de 100 países, destacando Estados Unidos, Reino Unido y Alemania, con una participación en las exportaciones de 21,5%, 20% y 6,1%, respectivamente. A escala regional, las exportaciones se distribuían entre la Comunidad Europea con un 47,4%, EE.UU. y Canadá con un 29,9%, Latinoamérica con 12,2%, Asia con un 7,4%, y un 3,1% al resto del mundo ¹³.

Al 2002, la industria vitivinícola chilena alcanzó una producción total de 654,4 millones de litros, con una superficie de 108.596 hectáreas plantadas, exportando el 54% del total producido, con un valor generado por los envíos al exterior de US\$608 millones

¹¹ Fuente: Feller-Rate, Informe de Clasificación, Viña San Pedro S.A. Diciembre 2002, p. 7.

¹² Fuente: S.A.G., www.ccv.cl, Estadísticas, Evolución de la superficie de cepajes chilenos 1996-2001.

¹³ Fuente: Informe de Clasificación, Viña San Pedro S.A. Feller-Rate, Diciembre 2002, p. 10.

14

En la actualidad Chile es el undécimo productor de vino en el mundo. Las exportaciones totales de vino a fines del 2003 alcanzaron en valor a los US\$670,6 millones, mientras que en volumen de vino exportado este cerró en 394,6 millones de litros ese año. Esta producción se concentra casi en un 50% en tres mercados, Reino Unido, EE.UU. y Dinamarca¹⁵. Se contempla que a partir del año 2006 el sector crezca a una tasa de 10% anual, alcance retornos muy superiores a los actuales y el consumo interno llegue a 21 litros per-cápita. Además se estima que hacia 2010 están dadas las condiciones para cumplir una meta de exportaciones por US\$1.000 millones. Los mercados prioritarios para desarrollar proyectos son Alemania, Reino Unido, EE.UU. y Japón. El plan estratégico de posicionamiento implicará una inversión de US\$20 millones.

A pesar de lo anterior, los envíos nacionales aún representan un porcentaje muy pequeño del mercado mundial de vinos y en el mercado internacional todavía no existe mayor diferenciación entre las distintas marcas chilenas; sólo se ha considerado los vinos chilenos en forma genérica. Esto ha significado que los exportadores deban colocar su producción a los precios vigentes para vinos de productores emergentes, siendo su capacidad de negociación muy reducida. Ante un mercado internacional cada vez más competitivo, se ha hecho necesario mejorar el posicionamiento de Chile como productor de vinos, impulso que hasta entonces había sido débil.

La competencia en la industria mundial está dada por los países "tradicionales" (Francia, Italia, España, Alemania, Portugal y Grecia), quienes concentran cerca del 65% de la producción de vinos y cuentan con un importante reconocimiento en el mercado. Por otra parte, están los países del "Nuevo Mundo" (Estados Unidos, Sudáfrica, Australia, Argentina y Nueva Zelanda, además de Chile), los que han logrado posicionarse como productores de vinos de calidad y buen precio.

Dado este panorama competitivo a escala mundial, se ha considerado importante crear una fuerte imagen de marca, tanto a nivel de país como de viñas, que permita acceder a distribuidores importantes en los mercados de exportación y a nichos de mercado de vinos de mayor precio. Lo anterior también se aplica en el segmento de vinos finos en el mercado local, donde viñas pequeñas con adecuados planes de comercialización han logrado un creciente éxito.

En lo que al sector vitivinícola dentro de Chile se refiere, existen más de 200 viñas, sin embargo, la industria se encuentra concentrada, con un 63,4% de las ventas domésticas en sólo tres viñas principales: *Concha y Toro* (23,5%), *Santa Rita* (22,3%), y *San Pedro* (17,6%). El 36,6% restante de las ventas se concentran en otras viñas de menor participación y/u orientadas casi exclusivamente al sector externo. Ello nos muestra un sector vitivinícola altamente concentrado en el mercado doméstico, con actores líderes fuertes, sin embargo los desequilibrios se atenúan al considerar los mercados de exportación de vino embotellado. En este caso, la participación de las "viñas pequeñas" alcanza un 66,8% del total de las exportaciones del país, destacando

¹⁴ Fuente: Compendio vitivinícola de Chile 2004, Estadísticas, p. 655.

¹⁵ Fuente: www.vinasdechile.com, Exportaciones, El vino en cifras, Exportaciones 2003.

nuevamente, pero ahora en las exportaciones, *Concha y Toro* con 15,9%, *San Pedro* con 12,6% y *Santa Rita* con 4,7%¹⁶. En el ranking de exportaciones de vino embotellado en tanto, aparecen *Concha y Toro*, *Santa Rita* y *San Pedro*, con 46,2, 17,2, y 12,2 millones de US\$FOB respectivamente, y les siguen *Tarapacá Ex Zabala*, *Santa Carolina*, *Montes*, *Errázuriz*, *Undurraga*, *Santa Helena*, y *Los Vascos*, sucesivamente, dentro de los diez primeros¹⁷.

Con relación a la competencia entre las viñas nacionales, ésta es alta, y se intensifica en todos sus segmentos, producto de la alta inversión realizada en el área por grandes y pequeños productores, que han aumentado su capacidad productiva tanto en el ámbito agrícola como industrial, lo que se ha traducido en un exceso de producción ante el actual nivel de consumo. En este contexto, el vino a granel, en su calidad de "commodity", es el más afectado en términos de precio, mientras que los vinos embotellados, al ser productos diferenciados, corren menor riesgo. El crecimiento experimentado por las hectáreas plantadas, si bien puede provocar preocupación en el sector, al generarse sobreproducción, debiera regularse a futuro, por la presión que ejercerá la industria sobre el productor para disminuir el rendimiento por hectárea plantada, en favor de aumentar la calidad de las cosechas. Por otro lado, en el segmento de vinos finos tiene especial relevancia la inversión en plantaciones propias, para asegurar la calidad y abastecimiento de la materia prima. Ello, debido a la dependencia de la industria en la cosecha de uva, la que puede ser inestable, ya sea en términos de disponibilidad como de calidad, dependiendo de las condiciones climatológicas y de la demanda de los productores de vino, entre otras variables. El segmento de vinos de mayor calidad tiene asociado un mayor precio, por lo que su consumo es más sensible a cambios en el nivel de ingresos. De esta forma, ante ciclos económicos adversos la demanda se redirige hacia productos de menor precio. Lo que generalmente ha sucedido en el sector exportador, donde las bajas económicas benefician al vino chileno por sobre otros vinos, producto de la atractiva relación precio-calidad mencionada.

Adicionalmente, el panorama competitivo dentro de la industria nos muestra un mercado donde existe una gran cantidad de actores pequeños, en su gran mayoría orientados al mercado externo, mientras los que están presentes con mayor fuerza dentro del mercado nacional son pocos pero muy grandes, con marcas que se cobijan bajo el nombre de grandes empresas. Así mismo, observamos la existencia de dos asociaciones de viñas importantes, que albergan a las principales firmas de la industria: *Viñas de Chile* y *ChileVid* con más de 40 integrantes en cada una de ellas¹⁸.

La primera entidad, que agrupa a las firmas responsables del 90% de las exportaciones de vino embotellado y alrededor del 90% del mercado interno (pues en ella están las mayores viñas), tiene como fin mantener estrechos contactos a nivel gubernamental, gremial y empresarial, además de constituirse en un ente representativo

¹⁶ Fuente: Informe de Clasificación, Viña San Pedro S.A. *Feller-Rate*, Diciembre 2002, PP. 8, 11.

¹⁷ Fuente: Revista Estrategia@Vinos, Santiago de Chile, del 29 de junio al 12 de julio de 2004, p. 5.

¹⁸ Ver anexo N°4: Viñas de Chile, ChileVid.

del sector en materias legislativas, económicas y comerciales. Por otra parte, *ChileVid*, que agrupa sólo a viñas pequeñas, o llamadas también “viñas boutiques”, que producen vinos de calidad y variedad, tiene como objetivos, además de la representación de sus miembros, fomentar la producción y comercialización de vinos finos principalmente, con marcado interés en el mercado externo.

La existencia de asociaciones empresariales evidencia cierta necesidad de cooperación entre los miembros de la industria, además de competencia. Este hecho se hace aún más evidente con la creación en julio del 2002 de la entidad, *Wines of Chile*, llamado el “departamento de marketing del vino chileno”¹⁹. Este organismo representa a 85 viñas integrantes de las dos asociaciones, *Viñas de Chile* y *Chilevid*. Fue creado con el propósito de fortalecer la imagen de Chile y estimular las ventas de vinos finos chilenos en el extranjero. La fuerte competencia que ha generado la sobre-oferta de vino en el mundo, está bajando los precios y motivando la mayor venta de vinos a granel, tendencia que se debe revertir, según la asociación *Wines of Chile*, porque son los vinos embotellados y no a granel los que traen mayores márgenes de ganancias a la industria. Cuando se entra a competir en niveles superiores de precios (sobre los US\$7) la marca de la viña pierde valor y se imponen otras variables como el precio, el estilo del vino, la cepa y el origen. Por ello, la creación de una entidad que unifique los esfuerzos para posicionar la “marca país” de Chile como país productor de vino en los mercados externos, permite a las firmas vitivinícolas chilenas ayudarse entre sí para vender sus productos, cooperando a la vez de competir.

Por tanto, es importante señalar que, además de ser sector con un gran número de firmas, pero concentrada en pocas y grandes viñas que compiten fuertemente, la rivalidad entre los competidores es mayor a nivel interno, y la cooperación mayor a nivel externo, como característica esencial de la industria vitivinícola chilena.

Existen altas barreras a la entrada a *nuevos competidores* dentro del mercado nacional en la industria vitivinícola. Si bien es cierto, existen costos de establecer plantaciones de vid para la producción vitivinícola, de encontrar una ubicación y condiciones naturales privilegiadas para su establecimiento, además de otras inversiones en capacidad para desarrollar una materia prima de excelencia, la barrera a la entrada principal es la *diferenciación del producto* dentro de un mercado concentrado donde las 4 principales viñas (*Concha y Toro, Santa Rita, San Pedro y Santa Carolina*), que aglutinan casi las $\frac{3}{4}$ partes de las ventas domésticas, tienen gran prestigio, tradición y reconocimiento por parte de los consumidores. Las economías de escala que pueden generar los grandes productores obligan a las viñas más pequeñas a enfocarse en nichos de mercado donde no se requiere un volumen tan grande de producción, sino el adecuado para atacar al respectivo nicho, u orientar su producción hacia los mercados de exportación más rentables.

Con respecto los *proveedores* de la industria, existen en la actualidad una gran variedad de compañías que proporcionan insumos a las viñas nacionales, lo que dejó de lado la compra de insumos en países europeos. Ahora encontramos distribuidores que

¹⁹ “Wines of Chile, bajo la forma de una sociedad anónima, fue creada con una inversión inicial 100% privada de un millón de dólares”. *Compendio Vitivinícola de Chile 2001-2002*, p. 145.

los venden directamente en el país, a través de un eficiente servicio, dada la competitividad que se observa en el mercado de proveedores. Fabricantes de botellas, corchos y etiquetas; distribuidores de maquinarias; suministradores de productos enológicos (levadura, enzimas, estabilizantes, ácidos) y aquellos que entregan tecnología para bodegas y almacenaje (cubas de acero inoxidable, barricas, bombas, trituradores); además de los productores de uva para firmas no integradas verticalmente hacia atrás en la materia prima; son los principales proveedores de la industria. Su poder de negociación es bajo, por la competencia en los mercados de insumos, su especificidad y la imposibilidad de diversificar sus productos hacia otras industrias.

En relación con los principales *canales de distribución*: tiendas especializadas, restaurantes, supermercados, botillerías, y pequeños negocios; el 80% de las ventas del vino chileno se concentran en los supermercados. Sin embargo, el canal dependerá de los distintos segmentos generales del mercado: los vinos *Ícono*, *Ultrapremium* y *Super-premium* se distribuyen en canales exclusivos, tiendas especializadas, restaurantes y supermercados elite; mientras que los vinos *Premium*, de *Mesa* y *Corrientes*, llegan al consumidor final a través de supermercados, botillerías y pequeños negocios²⁰. Debido a la gran diversidad en la oferta, la posibilidad de tener una gran variedad de vinos de distinto tipo, calidad y precio en los diversos canales, los cuales son percibidos por el consumidor como relativamente sustitutos, y la necesidad de presencia en los canales; el poder de negociación de las viñas se ve limitado frente a los distribuidores.

En el caso de los compradores finales o *consumidores* en general, el poder de negociación de la firma también se ve limitado producto de los bajos costos de cambio entre los vinos de una viña y otra para el cliente final. En las tiendas o supermercados hay muchas viñas de donde elegir a precios similares, además que los consumidores buscan la variedad y no son muy fieles a ninguna marca, salvo en los segmentos de mayor precio, donde se valora mucho más la calidad.

Por otro lado, los principales *sustitutos* de los vinos dentro del mercado nacional son las bebidas alcohólicas (cerveza, pisco, whisky, gin, tequila, vodka y otras), y las bebidas no alcohólicas (cervezas sin alcohol, jugos naturales, bebidas gaseosas, etc.). Con relación al mercado de bebidas alcohólicas, la oferta de vinos está conformada principalmente por producción interna, la cerveza por otro lado, con una alta participación en volumen (36%), con prácticamente la totalidad de la oferta de este producto de producción interna, posee sólo 2% de producción proveniente de importaciones. El pisco por su parte, con una producción nacional en torno a 39 millones de litros, representa el 3,5% de la oferta de bebidas alcohólicas en el país, mientras que otras bebidas alcohólicas tales como whisky, gin, tequila, vodka y otras, representan sólo el 1,7% de la oferta global, en términos de volumen.

La industria vitivinícola en Chile en su conjunto, y dentro del contexto internacional, posee una serie de fortalezas y ventajas que sustentan su desarrollo de largo plazo, y que muchas veces no han sido lo suficientemente aprovechadas y explotadas. Por ejemplo:

²⁰ Fuente: Segmentos generales del mercado, *Compendio vitivinícola de Chile 2004*, p. 33.

a) Chile como país productor de vino y uva tiene ventajas relativas respecto de otros países, debido a sus condiciones fitosanitarias y climáticas, presencia de microclimas, condiciones de sanidad ambiental y luminosidad, que permiten la obtención de una buena producción de materia prima y vino. Condiciones sanitarias y ambientales excepcionales que significan una menor presión de plagas y enfermedades, lo que permitiría a Chile tener la viticultura más limpia del mundo. Estos elementos constituyen fortalezas que no parecen haber sido suficientemente explotadas hasta el momento.

b) Chile tiene la industria de vino fino más antigua dentro del “Nuevo Mundo”. Además, la inexistencia de *phylloxera* permite que se encuentren algunas de las plantaciones más antiguas del mundo, y que muchas de las empresas productoras se hayan mantenido durante varias generaciones en el negocio. Es decir existe tradición vitivinícola en el país.

c) Ningún otro país tiene su producción concentrada en cepas tan finas como ocurre en el caso de Chile, donde se pueden encontrar las variedades más vendidas y que otros competidores externos quisieran tener.

d) La industria nacional tendría ventajas comparativas en menores costos de producción de materia prima, dado por la disponibilidad de factores de menor costo tales como tierras, agua y mano de obra. Otros países pueden tener costos igualmente bajos pero recurriendo a una mecanización intensiva de la producción primaria, sin embargo, ello hace cuestionable el logro de la calidad potencial de la uva. Por otra parte, los menores costos permitirían aplicar prácticas vitícolas con un nivel de sofisticación mayor que los competidores externos, lo que representa una ventaja en la producción de vinos exclusivos con procesos de tipo artesanal.

e) La estructura industrial en el sector vitivinícola nacional es adecuada para competir. La presencia de algunas pocas empresas grandes y un número mayor de empresas más pequeñas, permite que haya firmas con estrategias competitivas complementarias, que en conjunto contribuyen a potenciar la competitividad del país. Existen viñas más orientadas al mercado interno, otras al externo en su totalidad, algunas están en diferentes segmentos del mercado, otras en ciertos nichos, etc ²¹.

Por otro lado sin embargo, la industria vitivinícola nacional, también presenta una serie de debilidades que es necesario corregir a fin de poder alcanzar el máximo desarrollo a futuro tanto a nivel interno, como en los mercados de exportación. Las principales críticas a la industria pueden resumirse en las siguientes:

a) La buena relación precio-calidad del vino chileno, es un calificativo que también merece algunas precisiones no del todo positivas. Esta relación precio-calidad implica que el vino chileno recibe un precio inferior que el de sus competidores, al igual que calidad intrínseca del producto. Este aspecto puede ser considerado una debilidad por cuanto refleja problemas que van más allá de la calidad del vino, sino que involucra aspectos tales como la imagen del país, la calidad de los servicios, y el apoyo de marketing.

²¹ Fuente: Edmundo Bordeu S., Gonzalo Vargas O., Consultores. *Prospectiva en la Industria del Vino Fino, Competitividad y Desarrollo para Chile 2010*,: “Fortalezas”, p. 47.

b) Relacionado a lo anterior, existe todavía la necesidad de demostrar que Chile tiene la capacidad de producir vinos excepcionales. El público de los principales países importadores de vino chileno no distingue bien aún los atributos diferenciadores de Chile como país, así como tampoco del vino chileno. Existe un problema de “desposicionamiento” de la industria chilena o “ausencia de imagen”.

c) Baja intensidad de gasto en promoción y marketing. Se estima que Chile a escala global no gasta más de US\$2 millones anuales en estas actividades, en circunstancias que, aplicando estándares de otros países, el gasto debiera ser de al menos el doble.

d) El mercado doméstico no representa un apoyo significativo para el desarrollo futuro de la industria de vinos finos. Actualmente consume menos de la mitad de la producción, y se concentra casi exclusivamente en vinos corrientes.

e) Existen críticas respecto a la calidad del vino chileno en aspectos tales como la consistencia de los productos, su originalidad, o amplitud de las ofertas. Así mismo, la diversidad de condiciones de producción en Chile todavía no ha sido explorada e identificada con propiedad, a fin de obtener el máximo potencial para cada tipo de cepa o vino. Y relacionado con ello, existe escaso desarrollo tecnológico propio, más bien se importa y adapta tecnología desde los más diversos orígenes.

f) Finalmente, existiría lentitud en la articulación entre agentes privados y públicos, particularmente cuando se compara con la organización de la industria en países como Australia, fuerte competidor de Chile en los mercados externos²².

En vista a lo anterior, considerando las fortalezas del país, es indiscutible la viabilidad de continuar desarrollando el sector en el largo plazo, de modo de consolidarse como uno de los grandes exportadores mundiales de vino. Sin embargo, son varios los desafíos para la industria vitivinícola nacional en la actualidad.

Primero, es importante mejorar el posicionamiento del vino chileno en los mercados de destino, tanto para colocar mayores volúmenes como para cerrar la brecha existente entre valor intrínseco y valor percibido, y de este modo elevar los precios del vino chileno. Es por ello, que además de plantear metas en términos de volumen o valor total de las exportaciones, se pueden plantear metas en otros ámbitos, como incrementar el precio promedio de las exportaciones, por la vía de un mejoramiento generalizado en la “calidad” y la “imagen”. Esto puede hacerse explotando las fortalezas y ventajas comparativas que tiene la industria en los mercados externos, combinado a una fuerte estrategia de marketing y promoción. De hecho, la creación de *Wines of Chile* el 2002, demuestra la preocupación en la industria por mejorar sus gastos en comercialización y por apuntar a ese tipo de posicionamiento. Además este posicionamiento ayudaría a la industria en el mercado doméstico, incentivando la demanda en los segmentos de mayor calidad y precio.

Adicionalmente, resulta necesario reformar las capacidades y acciones locales de desarrollo tecnológico; definir claramente la orientación estratégica de la industria a futuro (seguir creciendo con una estrategia centrada en vino embotellado en el segmento de

²² Fuente: Edmundo Bordeu S., Gonzalo Vargas O., Consultores. *Prospectiva en la Industria del Vino Fino, Competitividad y Desarrollo para Chile 2010*,: “Debilidades”, p. 45.

precios medios; un crecimiento agresivo en el segmento de vinos a granel; apostar por segmentos de mayor calidad y precios; o una estrategia mixta). También es importante, definir y mejorar la articulación sector público-privado más adecuada para el sector; explotar las oportunidades de los nuevos acuerdos comerciales (U.E., EE.UU., Corea del Sur); clarificar el marco regulatorio en relación a las prácticas vitivinícolas y enológicas, denominación de origen, control de calidad, a fin de que sean congruentes con la realidad internacional; fortalecer los vínculos con otras actividades económicas locales complementarias, no sólo con áreas tales como provisión de envases y embalajes, transporte e insumos, sino también con servicios tales como turismo y gastronomía; y finalmente, a fin de mejorar la posición en segmentos superiores de vinos y aumentar la variedad en la oferta, podría ser interesante potenciar aún más el desarrollo de vinos ecológicos u orgánicos, donde el país presenta ventajas comparativas.

En definitiva, una industria altamente concentrada en su participación a nivel nacional, pero que disminuye su concentración al enfocarnos a los mercados externos; a nivel doméstico, altamente competitiva en todos sus segmentos, en especial en el de menores precios; una industria que requiera cierto nivel de cooperación y acuerdos para actuar a nivel externo, con la existencia de dos asociaciones que agrupan a las firmas más importantes, y una asociación para enfocar la estrategia de marketing en los mercados externos; y en definitiva, una industria que presenta esta dualidad de realidades en los mercados interno/externo, requiere más que un análisis agregado, o un análisis reducido y específico a nivel de firma. Quizás un análisis intermedio entre la industria y la firma, como es el de sub-conjuntos de firmas que se muevan conjuntamente, siguiendo estrategias similares, basados en compromisos de alcance y recursos comunes, entregue una perspectiva más adecuada, constituyendo en definitiva, el análisis de grupos estratégicos una fuente de una mayor comprensión de este sector y las relaciones entre sus firmas.

4. Análisis Empírico.

4.1. Muestra, Variables y Metodología.

“Uno de los principales problemas en el ordenamiento y la clasificación de las empresas vitivinícolas chilenas es la ausencia de definiciones básicas consensuales desde el punto de vista de la estructura de la industria. Como por ejemplo, el concepto de viña es relativamente ambiguo, puede significar plantación de vides, es decir, viñedo, o empresa vitivinícola, con o sin viñedos, o puede ser una marca de una empresa que no posee viñedos, ni bodegas”²³. Para efectos de este estudio se considerará como viña a una empresa vitivinícola que cuente por lo menos, con los recursos y capacidades básicos propios para la elaboración del producto en todas sus etapas, es decir desde la obtención de los insumos para la elaboración de la materia prima, hasta su comercialización.

La muestra de empresas vitivinícolas con estas características seleccionadas para este estudio, contiene 64 viñas chilenas de las cuales 11 son viñas independientes, 13 pertenecen a la asociación *Chilevid* y 40 a la asociación *Viñas de Chile* hasta la fecha²⁴.

²³ *Compendio vitivinícola de Chile 2004*, Empresas Vitivinícolas de Chile, Fichas Técnicas, p. 349.

²⁴ Ver Anexo N°5 : *Muestra*.

Las 64 viñas seleccionadas para la muestra representan en conjunto el 78% del valor generado por la industria nacional por conceptos de exportaciones durante el año 2002, alcanzando los US\$FOB 474.043.048 sobre un valor total de US\$FOB 608.225.610 provenientes de las exportaciones del sector vitivinícola chileno en su totalidad. Adicionalmente, las viñas de la muestra alcanzan un volumen de producción aproximado de 407.924.150 litros en dicho período, representando esta cifra un 63% del volumen de producción generado por la industria, que en su conjunto totalizó los 654.450.883 litros ²⁵. Se utilizaron los datos del 2002 pues corresponde a la información más reciente a la cual se tuvo acceso para todas las viñas, y que su vez, permite la obtención de datos comparables a través de las firmas de la industria. Por estas razones, la muestra extraída puede ser considerada como representativa para un adecuado análisis de la industria vitivinícola chilena.

Los datos recogidos para conformar las variables de este estudio fueron obtenidos de las fichas técnicas de empresas vitivinícolas, contenida en el compendio vitivinícola de Chile 2004 de la editorial Nuevos Mundos, y de la página Web, www.viticultura.cl, centro virtual de información especializada en el mercado del vino nacional, para el mismo período. Por lo tanto, la información pública obtenida puede considerarse fidedigna y comparable a través de las firmas.

El enfoque utilizado para la determinación de las variables estratégicas relevantes para la clasificación de las viñas es el de “*Compromisos de Recursos*” y “*Alcance*” utilizados por Cool y Schandel (1987). Este enfoque resulta adecuado pues en él convergen los recursos y capacidades que la viña posee, y las variables determinadas por el mercado. Es decir, vincula variables internas de la empresa (consistente con la teoría de los recursos) y variables externas a la empresa dadas por el mercado y que influyen sobre la misma.

De acuerdo a la información recogida de las viñas y al análisis actual de la industria del apartado anterior, se generaron 9 variables, 5 vinculadas a variables de recursos y 4 a variables de mercado o del entorno.

Los “Compromisos de Recursos” incluyen las variables:

1. *Tradicición*: Esta variable recoge las percepciones y estima colectiva, forjada en los consumidores principalmente, sobre la base de experiencias pasadas, propias y ajenas, construidas durante el tiempo en que la viña ha estado en funcionamiento. Esta variable refleja el conocimiento que se ha adquirido en el negocio y la antigüedad. Esta variable, es un compromiso de recursos pues, la tradición dentro de esta industria, es algo que no se consigue a corto plazo, “la tradición de hacer los mejores vinos premium”, o por lo contrario “los mejores vinos dentro el segmento de bajo precio” no es algo que se pueda comprar. Se hace creíble en el largo plazo. La característica más importante de esta variable, es que permite clasificar entre viñas que son relativamente “nuevas”, “jóvenes” o “emergentes”, y viñas que son más “antiguas”, “tradicionales” y están más arraigadas en el mercado nacional. La tradición será determinada en función de los años de existencia que tiene la viña, definiéndose como la cantidad de años transcurridos su fundación,

²⁵ Compendio vitivinícola de Chile 2004, Estadísticas, p. 655.

hasta el 2004.

2. *Superficie Plantada*: Medida en función del número de hectáreas plantadas con que cuenta la empresa vitivinícola, se aproxima a la variable “tamaño” utilizada por Cool y Schendel en sus “compromisos de recurso”. El número de hectáreas se constituye como uno de los principales recursos con que cuenta la viña para proveerse de materia prima. Puede determinar los recursos con que cuenta la viña para enfocar su estrategia en los mercados. En la industria existen terrenos que son propios de las viñas y otros están en arriendo. En el segmento de vinos finos, por ejemplo, tiene especial relevancia la inversión en plantaciones propias, para asegurar la calidad y abastecimiento de la materia prima.

3. *Capacidad de Bodega*: La capacidad de bodega determina la capacidad de producción con que cuenta la viña en un momento, y por tanto, su “capacidad máxima de planta” pues esta constituye el lugar de procesamiento del producto. Se clasifica como un “compromiso de recurso” pues constituye una inversión costosa que no se realiza en cualquier momento del tiempo, se tiene o no se tiene. Esta variable fue calculada en función de la capacidad de bodegas en litros, de las cubas de acero inoxidable, la capacidad de guarda en litros de instalaciones de concreto, y de barricas de madera de cada viña.

4. *Marcas Registradas*: Esta determinada por el número de marcas registradas con que cuenta cada viña. Las marcas son recursos controlados por las viñas del que se esperan obtener beneficios futuros en las cuales es necesario invertir dinero en publicidad para obtener recordación y reconocimiento de marca por parte de los clientes. Esta variable puede ser una aproximación del grado en que la viña invierte en publicidad. Como la inversión publicitaria ayuda a la generación de activos intangibles, esta variable puede considerarse un “compromiso de recursos”.

5. *Rendimiento por hectárea*: Medida en función del ratio “Volumen de producción sobre la superficie plantada”, determina cómo una viña es capaz de utilizar sus capacidades para el mejor uso de sus recursos. Es una aproximación de la eficiencia en la utilización de los recursos.

Los “Compromisos de Alcance” incluyen las variables:

6. *Diversificación de Mercados*: Medida en función del número de mercados a los cuales la viña exporta. Esta variable refleja la capacidad de la firma de detectar oportunidades de negocio y establecer canales de distribución que le permitan llegar a los clientes objetivos en los mercados externos. También permite determinar la capacidad de la viña de diversificar su riesgo en los mercados externos. Como los mercados son muy cambiantes, en relación con la demanda, precios, productos, esta variable esta sujeta a estas condiciones del mercado. Por lo tanto puede clasificarse como “compromiso de alcance”.

7. *Valor por litro exportado*: Esta variable calculada en función del valor US\$ FOB por litro exportado (Valor US\$ FOB de las exportaciones de la viña/ el volumen en litros exportado por la viña), constituye una aproximación al tipo de segmento en el cual se enfoca una viña en los mercados externos. Valores altos en el valor por litro que exporta la viña permite reflejar una exportación hacia los segmentos de vino fino, en tanto que

valores bajos en la variable determinan una orientación hacia segmentos de vino corriente y granel. Por esta razón, la variable permite discriminar a las viñas según el segmento de mercado de sus envíos al exterior. El segmento en el mercado constituye un “compromiso de alcance” según la literatura.

8. *Nivel de exportaciones*: Esta variable se determina en función del porcentaje de la producción total que la viña destina a exportaciones. Esta variable puede considerarse como una medida de “alcance geográfico” que en la literatura se clasifica dentro de los “compromisos de alcance”. Es una variable de mercado pues depende de la demanda y los precios en el extranjero. Esta variable permite discriminar entre viñas “exportadores” y viñas más orientadas hacia el “mercado doméstico”.

9. *Valor medio por litro*: Medido en función del ratio “rango de facturación sobre el volumen de producción”, permite determinar el valor promedio que genera la viña por litro vendido. Esta es una variable de mercado porque no representa una posición estable en el tiempo, y por tanto un “compromiso de alcance”. A través de ella, podemos clasificar a las viñas según el segmento dentro del cual se generan sus ganancias totales, tanto a nivel interno, como externo. Podemos clasificar entre viñas productoras de vinos de mayor calidad vs. viñas productoras de vinos de menor calidad y granel.

En relación con la metodología, no existe acuerdo generalizado dentro de la literatura sobre grupos estratégicos acerca de cómo deben derivarse empíricamente los grupos. Dentro de las diferentes investigaciones, el *análisis de cluster* ha sido muy recurrente para la determinación de los grupos (Cool y Shendel, 1987; Cool y Dierickx, 1993; Reger y Ruff, 1993; Gonzáles-Fidalgo, 2001; etc.). Otros estudios, han utilizado otros métodos como el *análisis factorial* o el *análisis discriminante*, sin embargo el *análisis de cluster* siempre ha estado presente, sobre todo cuando se ha utilizado más de algún método para la verificación de los resultados.

El *análisis de conglomerados* o *clusters* se encarga de estudiar todo un conjunto de relaciones interdependientes. “Este análisis no hace distinciones entre variables que son dependientes e independientes. En vez de ello, se calculan las relaciones de interdependencia de todo un conjunto de variables. El objetivo principal del análisis de conglomerados es clasificar los objetos en partes relativamente homogéneas con base a un conjunto de variables. Los objetos en un grupo son relativamente similares en términos de estas variables y difieren de los objetos en otros”²⁶. Cuando se utiliza de esta forma, el *análisis de cluster* difiere sustancialmente de otros métodos de clasificación y reducción de datos. El *análisis factorial*, por ejemplo, se enfoca en reducir el número de variables existentes en un número menor de factores independientes, denominados componentes principales o subyacentes, mientras que el análisis de conglomerados se preocupa de la reducción de observaciones, clasificándolas en un número menor de objetos o grupos. Por otra parte, el *análisis discriminante* que también sirve para clasificar grupos y conjuntamente, estudiar la significación de las diferencias entre grupos con relación distintas variables de clasificación, requiere además, del conocimiento previo de la participación en el grupo de cada objeto o caso que se incluye, a fin de desarrollar la

²⁶ Malhotra, Naresh K. “Investigación de mercados: Un enfoque práctico”, 1997. Capítulo 20, Análisis de conglomerados, pp. 670-671.

regla de clasificación. En tanto, el *análisis de cluster* no requiere “a priori”, información sobre la participación de un objeto en un grupo.

Dado lo anterior, y como en definitiva lo que buscamos es, reducir el número de objetos dentro de un conglomerado mayor (industria) en un número menor de grupos relativamente homogéneos, y que difieran entre sí; y además, que sean los datos los que sugieran los grupos y no que éstos sean definidos previamente; dentro de los principales métodos utilizados en la literatura para la clasificación de grupos, el *análisis de cluster* es el que resulta más apropiado en este caso.

El análisis de cluster, como mencionamos, consiste en un conjunto de técnicas que se utilizan para la clasificación de objetos o casos en grupos relativamente homogéneos llamados *conglomerados*. Los objetos que clasificaremos en este estudio, corresponden a las distintas firmas o viñas dentro de la industria vitivinícola chilena, mientras que los posibles conglomerados obtenidos sugerirán los distintos grupos estratégicos de empresas. La metodología además, permite clasificar al conjunto de empresas en función de la magnitud de las diferencias (distancias) existentes entre ellas. Estas distancias serán determinadas en función del conjunto de variables que han sido consideradas relevantes para caracterizar la similitud y diferencias entre las firmas de la industria.

Dentro del análisis de clusters existen diferentes procedimientos de agrupación para la generación de los conglomerados. En este estudio se seleccionó el procedimiento de *análisis de cluster jerárquico*, y dentro de los procedimientos de clasificación jerárquicos, la técnica a utilizar es el *Método de Ward*. Las razones de ello son que, este método agrega iterativamente las observaciones entre sí, hasta llegar a obtener un único *cluster*, con el único criterio de minimizar en cada paso la pérdida de información que se produce como consecuencia de la agrupación de las observaciones. Adicionalmente, éste método realiza la clasificación de manera que se “minimice la varianza dentro de los grupos”, y “maximizando la varianza entre los grupos”. Este último procedimiento resulta consistente con la definición teórica tradicional sobre grupos estratégicos, como “sub-conjuntos de firmas distintos entre sí, pero internamente homogéneos”.

El principal problema que existe en la utilización del método de conglomerados o clusters, radica en determinar el número adecuado de grupos y que estos sean válidos y confiables. Por esta razón, la metodología se llevará a cabo principalmente a través de los siguientes pasos:

- Utilización de un método del conglomerado jerárquico, *Método o Vinculación de Ward* para la obtención de los *clusters iniciales*;
- Determinar el número de clusters que sea más estable a fin de encontrar una solución válida y confiable;
- Determinar diferencias estadísticamente significativas en las variables utilizadas para la clasificación, a través de los grupos, para probar que estas son relevantes para discriminar entre grupos.

4.2. Resultados

4.2.1. Identificación de los clusters, validez y confiabilidad.

El análisis de cluster o de conglomerado jerárquico aplicado sobre las 64 viñas de la muestra representativa mediante el método de *vinculación de Ward*, se obtuvo a través del programa de aglomeración SPSS 11.5. Por medio de éste análisis jerárquico, se construye un árbol en el cual las observaciones se van agrupando entre sí de manera ascendente. Según el nivel en que se realice el corte del árbol, se obtiene un número distinto de grupos, los que son para ese nivel, los más distintos entre sí y los más uniformes internamente.

Para tomar la decisión sobre el número inicial de clusters o “*grupos estratégicos*”, se evaluaron los “ouputs” entregados por el programa de aglomeración y se utilizaron los 3 criterios que exige la metodología escogida: 1) Análisis de la tabla *Calendario de Programación*; 2) Análisis de la tabla *Membresía al Conglomerado*; 3) Análisis del *Dendograma*²⁷. Adicionalmente, para tomar la decisión sobre el número apropiado de grupos y establecer cuándo dos grupos son lo suficientemente distintos como para permitir su separación, es necesario un entendimiento sobre la estructura competitiva de la industria, por lo tanto, también se tomaron en cuenta este tipo aspectos cualitativos dentro del análisis. Se obtuvo lo siguiente:

- *Tabla Calendario de Programación*: Muestra cada una de las etapas en que se agrupa una observación con otra. La columna “coeficiente” muestra la distancia euclidiana entre cada dato que se agrupa en dicha etapa, de tal modo que cambios muy grandes en dicho valor reflejan la generación de un cluster. En este caso no se producen cambios significativos como para identificar claramente el número de cluster, por lo que se requieren otros criterios.
- *Tabla Membresía al Conglomerado*: Muestra la membresía de cada observación a un cluster, según el número de clusters que quiere definirse. En este caso, 4 clusters como máximo determinan una estructura adecuada de grupos, con un número suficiente de observaciones en cada uno.
- *Dendograma*: Gráfica en forma de árbol que muestra como se agrupan las observaciones. El largo de las ramas indica la distancia euclidiana entre cada dato. En este caso puede observarse claramente 3 y hasta 4 conglomerados bien definidos.

Sobre la base de estos criterios, además de otros aspectos sobre la industria vitivinícola chilena, podemos definir 4 clusters o grupos estratégicos en este sector:

²⁷ Ver Anexo N°6: Vinculación de Ward: Calendario de Aglomeración; Membresía al Conglomerado; Dendograma.

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
ALEMPUE	ARESTI CHILE WINE	CARMEN	CONCHA Y TORO
AQUITANIA	ALTA CIMA	COUSIÑO MACUL	SAN PEDRO
CALINA	ASTABURUAGA, MOLINA	ERRAZURIZ	SANTA RITA
CALITERRA	BISQUERTT	SANTA CAROLINA	
CASA LAPOSTOLLE	CANTERA	TARAPACA	
CASA SILVA	CONO SUR	UNDURRAGA	
CASAS DEL BOSQUE	DOÑA JAVIERA	VALDIVIESO	
CHATEAU LOS BOLDOS	E.O,V VINEYARD		
ECHEVERRIA	ESTAMPA		
EL PRINCIPAL	HACIENDA EL CONODOR		
GRACIA	HUELQUEN		
HARAS DE PIRQUE	INDOMITA WINES		
LOS VASCOS	INES ESCOBAR		
MONTGRAS	LA FORTUNA		
ODFJELL	LOS ROBLES		
SAN ESTEBAN	MIGUEL TORRES		
SUTIL	MISIONES DE RENGO		
TERRAMATER	MONTES		
TORREON DE PAREDES	MORANDE		
VERAMONTE	RAVANAL		
VILLARD ESTATE	SANTA EMA		
VIU MANET	SANTA EMILIANA		
VON SIEBENTHAL	SANTA HELENA		
WILLIAM COLE	SANTA INES/DE MARTINO		
WILLIAM FEVRE	SANTA MONICA		
	SELENTIA		
	SIEGEL		
	TORREALBA		
	VENTISQUERO		

El primer problema que se presenta con la clasificación es que la metodología, además de los criterios anteriores, exige un “tamaño significativo de los grupos”. Una solución de 4 clusters entrega un número pequeño de observaciones en el *grupo 4* generando dudas sobre la utilización de este número de conglomerados. Sin embargo, analizando la industria, puede observarse que las 3 viñas agrupadas en el cuarto conglomerado, *Concha y Toro*, *San Pedro* y *Santa Rita*, concentran el 63,4% del mercado

doméstico y el 33,2% de las exportaciones del sector, resultando especialmente adecuado agrupar estas viñas en un grupo diferente. Por otra parte, en el *grupo 3* encontramos viñas de tamaño medio, en el *grupo 2* viñas menores, mientras que en el *grupo 1*, viñas menores y emergentes. En consecuencia, podríamos establecer con esta evidencia el número adecuado de grupos estratégicos para la industria, sin embargo se requiere “estabilidad” en la configuración de los grupos para determinar su validez y confiabilidad.

Las principales formas que ofrece la metodología para determinar la estabilidad en los grupos escogidos de manera que la clasificación de los datos resulte válida y confiable, son:

- 1) Utilizar distintas medidas de similitud y diferencia al realizar el análisis de conglomerado.
- 2) Usar distintos métodos de conglomerado.
- 3) Subdividir la muestra en forma aleatoria en dos, realizar conglomerados por separado y comparar resultados.
- 4) Eliminar variables de clasificación en forma aleatoria.
- 5) Realizar la agrupación con un conjunto reducido de variables.

Para efectos de este estudio se realizaron las pruebas 4) y 5), desestimándose las 3 anteriores por las siguientes razones: 1) La medida de similitud más adecuada para la *Vinculación de Ward* es la distancia euclidiana, otras medidas son adecuadas para otros métodos de aglomeración. 2) Ningún otro método de aglomeración se acerca tanto a la definición teórica tradicional de grupos estratégicos como el de *Ward* (minimiza la varianza intra-grupo, maximizando la varianza entre los grupos), considerando además que en la utilización de métodos no jerárquicos, la solución puede depender del orden de los casos en la base de datos. 3) Por último, la subdivisión de la muestra en forma aleatoria resulta factible cuando el tamaño de la muestra es significativo.

En consecuencia para validar los grupos encontrados, en un comienzo, de las 9 variables de clasificación utilizadas: 1) *Tradición*; 2) *Superficie Plantada*; 3) *Capacidad de Bodega*; 4) *Marcas Registradas*; 5) *Diversificación en los Mercados*; 6) *Valor por litro exportado*; 7) *Nivel de Exportaciones*; 8) *Rendimiento por hectárea*; y 9) *Valor medio por litro*; se sustrajeron algunas para ver los cambios en la configuración de los grupos.

Primero se extrajo 2 variables consideradas importantes: 8) *Rendimiento por Hectárea* y 9) *Valor medio por litro* en forma aleatoria. Sin estas variables, y realizando el análisis de conglomerados con las 7 variables restantes se obtuvo que utilizando 4 clusters, la composición del *grupo 1* se mantuvo en un 92%, es decir, de las 25 viñas que se determinó con las 9 variables originales para dicho grupo, 23 volvieron a agruparse dentro del mismo cluster utilizando 7 variables de clasificación, mientras que sólo 2 viñas quedaron agrupadas en otros grupos por la omisión de variables. Adicionalmente, el grupo 2 mantuvo su composición en un 72,4%, el grupo 3 en un 85,7%, mientras que el grupo 4 en un 100%, es decir, las viñas clasificadas dentro de dicho cluster fueron las mismas. La solución con 3 clusters por su parte, mantuvo su composición original omitiendo estas variables en el mismo porcentaje que la solución anterior. Por tanto, la

solución de 4 clusters parece relativamente estable hasta momento.

Omitiendo, otras variables, ahora de recursos de la empresa como por ejemplo, 2) *Superficie Plantada*, considerada un recurso relevante para discriminar entre viñas, se obtuvo la siguiente solución de 4 clusters: el *grupo 1* mantuvo su composición inicial en un 88%, el *grupo 2* en un 83%, el *grupo 3* en un 100%, eso sí, incluyendo observaciones adicionales de otros grupos, mientras que el *grupo 4* cambió completamente su composición incluyendo viñas de otros grupos, con 0% de coincidencia con respecto la clasificación inicial incluyendo las 9 variables originales. Por otra parte, analizando la solución de 3 clusters se obtuvo resultados mucho más satisfactorios: el *grupo 1* mantuvo una coincidencia con la agrupación original en un 100% incluyendo casos adicionales pertenecientes al grupo 2 inicial; el *grupo 2* mantuvo su composición en un 88%; mientras que el *grupo 3* en este caso mantuvo el 100% de su composición original.

Por otro lado, se omitió además otra variable de recursos, 4) *Marcas Registradas*. Los resultados quitando dicha variable para la solución de 4 clusters fueron: el *grupo 1* mantuvo su composición en un 84%; el *grupo 2* por su parte, mantuvo un 79,3% de las viñas originales clasificadas en el mismo conglomerado; el *grupo 3* mantuvo el 100% de su composición inicial incluyendo observaciones adicionales que pertenecían al *grupo 4* original; mientras que el *grupo 4* cambió completamente definiéndose como un conglomerado totalmente distinto al original (0% de coincidencias con el original). Por el contrario, la solución con 3 clusters resultó mucho más estable con respecto a la solución antes de omitir la variable. El *grupo 1* mantuvo el 96% de su configuración original; el *grupo 2* un 72,4%; mientras que el último conglomerado mantuvo el 100% de su composición inicial.

Sobre la base de estas pruebas, la solución con 4 clusters resulta inestable como para considerarse definitiva, por el contrario, la solución con 3 clusters resulta mucho más satisfactoria. Considerando además, que al trasladarnos de la solución de 4 clusters a la solución de 3 clusters, los *grupos 1 y 2* mantienen intacta su configuración, mientras que los *grupos 3 y 4* se fusionan completamente, esta última solución resulta en definitiva bastante coherente²⁸. Por otro lado, desde el punto de vista empírico, se mantienen las mismas consideraciones señaladas anteriormente al observarse la industria vitivinícola: tenemos un *grupo 3* conformado por las viñas más grandes y de mayor peso en la industria, un *grupo 2* conformado por viñas de tamaño mediano y pequeño; y finalmente un *grupo 1*, compuesto por viñas pequeñas y emergentes. El análisis de los grupos de todas formas, será estudiado a mayor detalle en el siguiente apartado. A continuación presentamos la solución con 3 *grupos estratégicos* dentro de la industria vitivinícola:

²⁸ Ver Anexo N°6: Membrasia al Conglomerado Ver Anexo N°6: Dendograma: Método de Ward, Solución de 3 Clusters.

GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA CHILENA.

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
ALEMPUE	ARESTI CHILE WINE	CONCHA Y TORO
AQUITANIA	ALTA CIMA	SAN PEDRO
CALINA	ASTABURUAGA, MOLINA	SANTA RITA
CALITERRA	BISQUERTT	CARMEN
CASA LAPOSTOLLE	CANTERA	COUSIÑO MACUL
CASA SILVA	CONO SUR	ERRAZURIZ
CASAS DEL BOSQUE	DOÑA JAVIERA	SANTA CAROLINA
CHATEAU LOS BOLDOS	E.O.V. VINEYARD	TARAPACA
ECHEVERRIA	ESTAMPA	UNDURRAGA
EL PRINCIPAL	HACIENDA EL CONODOR	VALDIVIESO
GRACIA	HUELQUEN	
HARAS DE PIRQUE	INDOMITA WINES	
LOS VASCOS	INES ESCOBAR	
MONTGRAS	LA FORTUNA	
ODFJELL	LOS ROBLES	
SAN ESTEBAN	MIGUEL TORRES	
SUTIL	MISIONES DE RENGO	
TERRAMATER	MONTES	
TORREON DE PAREDES	MORANDE	
VERAMONTE	RAVANAL	
VILLARD ESTATE	SANTA EMA	
VIU MANET	SANTA EMILIANA	
VON SIEBENTHAL	SANTA HELENA	
WILLIAM COLE	SANTA INES/ DE MARTINO	
WILLIAM FEVRE	SANTA MONICA	
	SELENTIA	
	SIEGEL	
	TORREALBA	
	VENTISQUERO	

La solución de 3 clusters o grupos estratégicos dentro de la industria vitivinícola chilena, determina conglomerados con un número significativo de firmas, lo que le entrega un tamaño adecuado de observaciones a cada cluster con respecto al tamaño muestral. Por otra parte, la mayor estabilidad de los cluster entrega mayor validez y confiabilidad a los mismos. Sin embargo, es necesario realizar otras pruebas que demuestren con mayor veracidad esta estabilidad en la solución. Para tal efecto, se

realizó la agrupación con un conjunto reducido de variables utilizándose el método estadístico de reducción de datos: *Análisis Factorial*.

Con el *Análisis Factorial*, en lugar omitir o reducir el número de variables, se buscó determinar los 2 factores principales en los cuales se pueden resumir las 9 variables de clasificación utilizadas. A través del método de *Componentes Principales* se forzó la reducción de las 9 variables en 2 componentes principales. Los factores extraídos explicaron un 54,4% del total de la varianza, por lo tanto su determinación constituye el resumen de una parte importante de las variables principales. La *medida de adecuación de la muestra (KMO)* entregó un valor de 0.748, mientras que el *test de Bartlett* rechazó la hipótesis de no correlación entre las variables, por lo que realizar Análisis Factorial resulta adecuado en este caso²⁹.

Los 2 componentes principales extraídos resumieron las siguientes variables³⁰:

Factor 1: Tradición; Superficie Plantada; Capacidad de Bodega; Marcas registradas; Diversificación de mercados; Rendimiento por hectárea; y Valor medio por litro.

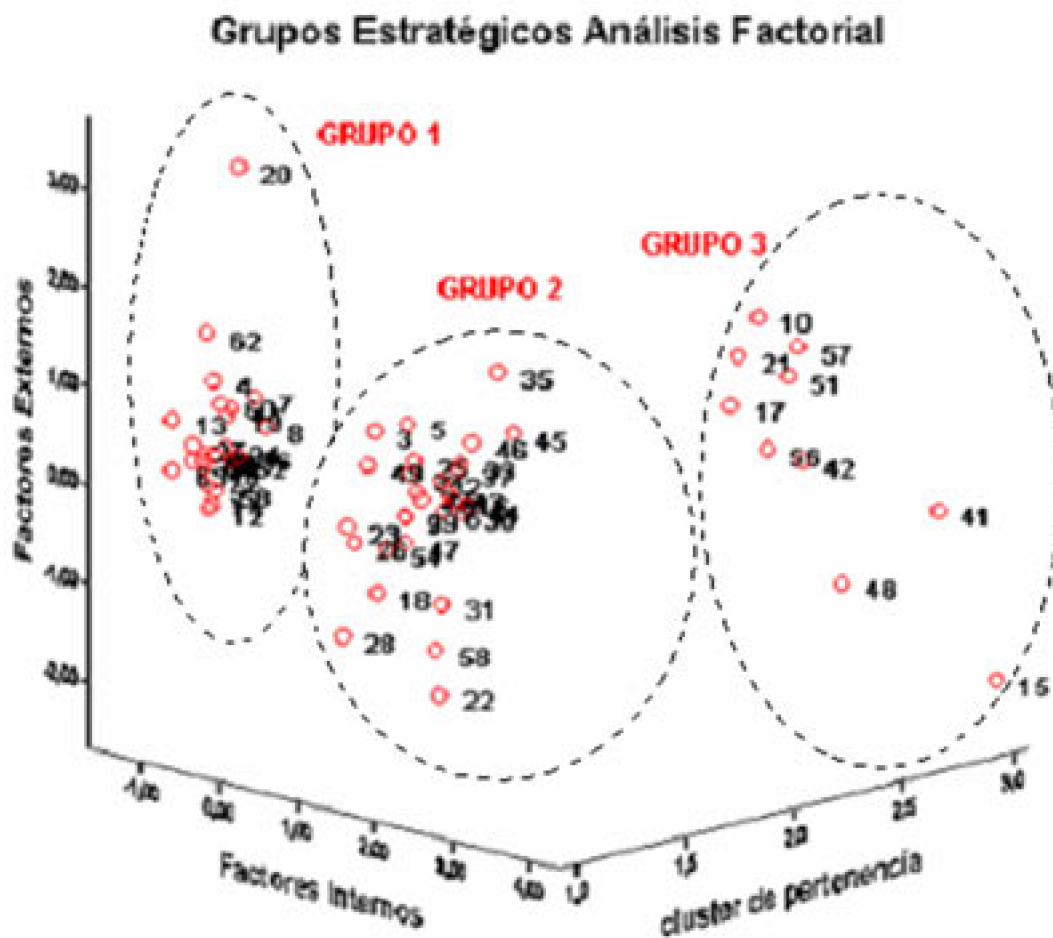
Factor 2: Valor por litro exportado y Nivel de Exportaciones.

Para comprobar una mayor estabilidad en la solución, se comparó la solución inicial de 3 y 4 clusters, con una solución de 3 y 4 clusters obtenidas realizando un análisis de conglomerado mediante el *método de Ward*, pero utilizando como variables estratégicas en este caso, los 2 factores que resumen las 9 variables originales. De esta forma, los resultados del último análisis revelaron lo siguiente: Al definir 4 clusters con los 2 factores, el *grupo 1* mantiene el 88% de las observaciones originales dentro del mismo cluster; el *grupo 2*, vuelve a clasificar el 83% de los datos iniciales dentro del mismo grupo; el *grupo 3* por su parte, mantiene el 100% de las observaciones originales dentro del cluster; mientras que el *cuarto grupo* cambia su composición en un 100%, clasificando otras viñas en dicho grupo. Por el contrario, la solución de 3 clusters mantiene nuevamente el 100%, 83% y 100% de las viñas inicialmente clasificadas, dentro de los *grupos 1, 2 y 3*, respectivamente. Por lo tanto, resulta mucho más estable la solución de 3 clusters, y en consecuencia la existencia de los 3 *grupos estratégicos* definidos anteriormente dentro de la industria vitivinícola, resulta válido y confiable en función de las pruebas examinadas.

La identificación de 2 factores principales mediante el Análisis Factorial permite además, determinar el *posicionamiento* de las viñas y los grupos en un mapa de dispersión. En función de las variables que explican, los factores fueron definidos como: "*Factores Internos a la Empresa*" (Factor 1), es decir que dependen de los recursos y capacidades de la firma; y "*Factores Externos o del Mercado*" (Factor 2), relacionados principalmente con los mercados externos. A manera de ilustración, se presenta el siguiente mapa de dispersión³¹:

²⁹ **Kaiser-Meyer-Olkin**: medida de adecuación de la muestra. Indica que para valores entre 0,5 y 1, es adecuado realizar un Análisis Factorial. Para valores inferiores a 0,5, quizá esta técnica no sea adecuada. **Prueba de esfericidad de Bartlett**: prueba estadística cuya hipótesis nula señala que la matriz de correlación entre las variables corresponde a la matriz identidad ($H_0: [corr]=I$). Malhotra, Naresh K. "*Investigación de mercados: Un enfoque práctico*", 1997. Capítulo 19, Análisis Factorial, p. 647.

³⁰ Ver Anexo N°7: Análisis Factorial: "Rotated Component Matrix".



Finalmente, es importante señalar, que en términos estadísticos, la clasificación será apropiada cuando existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos seleccionados, en las variables estratégicas utilizadas para la clasificación. Para tal efecto se realizó un *Análisis de Varianza (ANOVA)*, técnica utilizada para comparar en forma simultánea las medias entre tres o más poblaciones. La hipótesis nula de este test señala que las medias de distintas poblaciones no difieren. En este caso particular, se compararon las medias de los tres grupos en las nueve variables estratégicas seleccionadas, encontrándose que éstas difieren, rechazándose la hipótesis nula para ocho de las nueve variables estratégicas utilizadas. Sólo la variable “Valor Medio por Litro” resultó no tener diferencias estadísticamente significativas. En consecuencia, las variables utilizadas en la clasificación de las firmas dentro de la industria vitivinícola en 3 grupos estratégicos son adecuadas, por lo que se refuerza aún más la estabilidad de la solución de 3 conglomerados ³².

³¹ Ver Anexo N° 8: Caso asignado a cada viña.

³² Ver Anexo N°9 : Test ANOVA.

4.2.2. Caracterización de los Grupos Estratégicos

Conforme a la metodología utilizada para la determinación de sub-conjuntos de firmas dentro de la muestra considerada como representativa de la industria vitivinícola chilena para efectos de este estudio, la solución que presentó mayor validez y confiabilidad sobre la base de diferentes pruebas utilizadas, como la omisión o reducción de variables de clasificación, fue una solución de tres conglomerados, dichos conglomerados serán definidos como los grupos estratégicos en la industria.

Para determinar las características de cada grupo estratégico definido, se analizarán las medias de los grupos en cada variable de clasificación utilizada. Se realizarán contrastes con respecto al promedio de la muestra en cada una de las variables discriminantes, a fin de determinar cuáles tienen mayor peso o relevancia dentro de cada grupo. Similarmente, comparaciones entre las medias en las variables a través de los diferentes grupos, permitirán establecer las principales diferencias entre ellos. Estas comparaciones son las que permitirán identificar los recursos y capacidades sobre los cuales cada sub-conjunto de firmas determina la estrategia a seguir. Para tal efecto, se elaboraron fichas técnicas que resumen la información a contrastar, para cada grupo³³.

La estrategia seguida por cada grupo, los principales recursos y capacidades con que se implementa, así como las características esenciales del conglomerado con respecto a la muestra, nos permitirán definir el “calificativo” que describe mejor al conjunto de firmas dentro de cada grupo estratégico. A continuación se caracterizarán los 3 grupos definidos:

Grupo estratégico 1:

Este grupo estratégico está conformado por 25 viñas de las cuales 4 viñas son independientes, 7 pertenecen a Chilevid y 14 a Viñas de Chile. En promedio, las firmas de este grupo tienen 14 años de existencia, lo que permite deducir que agrupa a un conjunto de firmas relativamente nuevas en relación con el desarrollo de la industria vitivinícola chilena, una de las actividades agro-industriales más tradicionales dentro del país. En consecuencia, podemos caracterizar a estas viñas como “jóvenes” o “emergentes”. La superficie plantada promedio es de 213 hectáreas, ubicándose bajo el promedio de 524 hectáreas de la muestra total, concentrado este grupo además, el 16% de la superficie plantada total de la muestra, con lo que podemos deducir que además de ser viñas emergentes son de “menor tamaño”. Por otro lado, con una capacidad de bodega de 3.686.781 litros, se encuentran bajo el promedio de la muestra de 10.922.206 litros, representando el 13% de la capacidad de bodega de esta última. Ello indica una baja capacidad máxima de procesamiento y producción dentro de este grupo. Con un número de 3 marcas registradas inferior al promedio dentro de la muestra, 15 mercados de exportación, y un valor de US\$ FOB 4,26 por litro, equivalente a un valor de US\$38,4 por caja, podemos determinar que se enfoca en el segmento de vinos *Super- Premium*, según las “categorías económicas” ilustradas en el Compendio Vitivinícola de Chile 2004

³³ Ver Anexo N°10: “Fichas Técnicas de Grupos Estratégicos”.

³⁴ . Esto explica el alto porcentaje de exportaciones que muestra este grupo, que asciende en promedio el 92% de su volumen de producción. Por otra parte, el rendimiento promedio por hectárea de 8.044,5 litros cercano al de la muestra de 8.296 litros por hectárea. Alcanzando además, un valor medio por litro de US\$7,5, el grupo se encuentra sobre el promedio de la muestra representativa de la industria. Finalmente representando el 39% de la muestra, y generando sólo un 8% del volumen de producción total de ésta, puede concluirse que las firmas de este grupo se enfocan a abastecer un nicho del mercado.

En consecuencia, este grupo de viñas emergentes, de menor tamaño y capacidad de producción en relación con la muestra representativa, alto nivel de exportaciones, baja diversificación en sus marcas registradas, enfocada en un segmento de vinos *Super-premium* de exportación, y un alto valor medio por litro, podemos deducir que la estrategia del grupo es enfocarse en un nicho de vinos alto precio y calidad destinado principalmente al mercado externo. Finalmente podemos denominar a este grupo como: “*Emergente-exclusivas*”.

Grupo Estratégico 2:

Dentro del segundo grupo estratégico encontramos 29 viñas que representan el 45% de la muestra, con 7 viñas independientes, 6 pertenecientes a Chilevid y 16 a Viñas de Chile. El promedio de existencia de este grupo es de 32 años, inferior al promedio de la muestra de 40 años de tradición, con lo que puede deducirse la presencia de viñas con poco nivel de antigüedad, sin embargo con un tiempo suficiente como para ser reconocidas dentro de la industria. La superficie plantada en promedio es de 539,2 hectáreas, si bien superior a las 524 hectáreas promedio de la muestra, no se aleja demasiado, por lo que las viñas dentro de este grupo pueden clasificarse como firmas de tamaño medio. Por otro lado, con una capacidad de bodega promedio de 7.784.792litros, inferior al promedio de 11 millones de litros en la muestra, las firmas de este grupo puede caracterizarse por una capacidad máxima de producción relativamente baja, representando el 32 % de la capacidad de bodega de la muestra. Con un valor promedio de US\$FOB 1,5758 por litro exportado, y un valor promedio de US\$FOB 14,18 por caja, podemos clasificar este grupo como orientado hacia los segmentos *de vinos corrientes* en el sector exportador. El promedio de marcas registradas por viña se encuentra al nivel de la muestra, mientras que la diversificación promedio de 70,7 % de su producción en los mercados externos es inferior, pero en forma leve, al promedio de la muestra representativa. Por otro lado, con un rendimiento promedio por hectárea de 4.740,2 litros por debajo del promedio de 8.296 Lt/ha., el grupo exhibe una intensidad de utilización del suelo baja con respecto a la industria. El valor medio por litro de US\$2,732 también es inferior al de la muestra, la cual alcanza US\$4,53 por litro. Finalmente, el promedio de 2.647.074 delitros por viña también es inferior a los 6.373.814 litros de la muestra, mientras que el grupo representa cerca del 12% del volumen de producción total de la muestra representativa de la industria.

Dadas las características anteriores, podemos establecer un grupo estratégico compuesto por viñas de mediana y baja antigüedad, con un tamaño de producción medio

³⁴ Tabla “categorías económicas”; *Compendio Vitivinícola de Chile 2004*, p.32.

inferior al promedio de la muestra, con un nivel de exportaciones medio dentro del promedio de la muestra, orientadas en promedio hacia la exportación de vinos de mediana calidad o “vinos corrientes” según la clasificación ilustrada en las “categorías económicas” de vinos mencionada anteriormente. Adicionalmente, observamos un bajo rendimiento por hectárea, y un bajo valor medio por litro. En base ello, podemos denominar al grupo estratégico como viñas “*Medianas-Bajo Precio*”.

Grupo Estratégico 3:

A este grupo estratégico pertenecen 10 viñas representando el 16% de la muestra de la industria vitivinícola, las 10 pertenecen a Viñas de Chile. Estas firmas en promedio tienen 132,3 años de tradición, lo que significa que son viñas con una larga historia en la industria, y en consecuencia, con un alto grado conocimiento de la actividad que realizan. Tienen en promedio una superficie plantada de 1.254,406hectáreas por viña, ubicándose por sobre el promedio de la muestra, representando en conjunto el 37% del total de la superficie plantada. Tomando en cuenta esto último, y considerando que el grupo cuenta con solamente con 10 viñas, podemos deducir que en este grupo se reúnen las viñas de “mayor tamaño”. Por otro lado, las viñas de este grupo poseen una capacidad de bodega total en promedio de 38.109.270,9litros que es muy superior al promedio de la muestra total y representa de manera agregada un 55% del total, permitiéndonos deducir que pueden procesar y producir a grandes escalas. Tienen 6,5marcas registradas por viña y 45,9 mercados de destinos para sus exportaciones en promedio, lo que sugiere que el extenso período que llevan en el rubro les ha permitido explorar variados mercados y alcanzar un número importante de canales de distribución que les han posibilitado llegar a sus distintos clientes, además de diversificar su riesgo. Por otra parte, con un valor promedio de exportación de sus vinos de US\$ FOB 2,74 por litro, equivalente a un valor de US\$ FOB 24,66 por caja, ocupan la categoría de “vino de mesa”. Además, destinan en promedio el 67,5% de su volumen de producción al mercado externo. Por otro lado, el rendimiento promedio por hectárea es de 19.237,5546litros, el que es ampliamente superior al promedio de la muestra. Finalmente, el valor medio por litro del grupo es de US\$ 2,21, mientras que su volumen total de producción representa el 73 % del volumen de producción de la muestra.

En resumen, las viñas que pertenecen a este grupo estratégico en promedio tienen una larga tradición en la industria, poseen un número considerable de hectáreas plantadas reflejando un “gran tamaño”, una gran capacidad de producción apoyada por un eficiente rendimiento por hectárea, reflejando economías de escala, una gran diversificación en los mercados de exportaciones, y por tanto segmentos, y por otra parte, una orientación en promedio, hacia segmentos de mediana calidad en los mercados externos. Este grupo en consecuencia, refleja una estrategia de meta extensa o que abraza varios segmentos. Sobre la base de sus características principales, podríamos denominarlo como: “*Grandes-Tradicionales*”.

Al comparar los 3 grupos estratégicos caracterizados anteriormente dentro de la industria vitivinícola, observamos que en las variables tradición, superficie plantada, capacidad de bodega y numero de marcas registradas, el grupo 1 tienen una menor cantidad en todas estas variables, seguido por el grupo 2 y ubicándose en un lugar muy

lejano el grupo 3. Al contrastar la variable diversificación de mercado, las viñas del grupo 1 y 2 tienen en promedio la misma cantidad de mercados de destinos para sus exportaciones, el cual es superado tres veces por las viñas pertenecientes al grupo 3. Si comparamos la variable valor medio por litro exportado vemos que el valor promedio más alto es para las viñas pertenecientes al grupo 1, seguido por el grupo 3, y ubicándose en último lugar el 2. La variable nivel de exportación tiene un porcentaje promedio menor para el grupo 3 aumentando paulatinamente para el grupo 2, ocupando el primer lugar el grupo 1, mientras que si comparamos la variable rendimiento por hectárea el que tiene un menor rendimiento es el grupo 2 aumentando casi al doble para el grupo 1 y duplicándose para el grupo 3. Todas estas comparaciones son hechas sobre el valor promedio que toma la variable en cada grupo estratégico.

5. Grupos estratégicos en la industria vitivinícola e implicancia en resultados

A fin de determinar si la pertenencia de la firma en un determinado grupo estratégico tiene implicancias en los resultados, se tomó una variable que no fue considerada directamente para clasificación de los grupos. La variable a la cual nos referimos es el “rango de facturación” de cada viña, la cual no fue utilizada como factor discriminante entre casos por ser una variable de resultado de la empresa, tipo de variables que han sido ampliamente criticadas en la literatura, con respecto a su utilización, pues la teoría de grupos estratégicos persigue precisamente la explicación los diferenciales de resultado u “outputs” entre las firmas de una industria.

Al analizar dicha variable, se observó la existencia de diferencias estadísticamente significativas en ella, a través de los 3 grupos estratégicos definidos en la industria³⁵. Adicionalmente, analizando el promedio para dicha variable en los distintos grupos éste resultó mayor para el grupo “*Grandes-Tradicional*”, en segundo lugar apareció el grupo “*Emergente-Exclusivas*” y finalmente, con un desempeño menor en dicha variable se ubicó el grupo “*Medianas-Bajo Precio*”.

No resulta fácil explicar dichos diferenciales de retorno, sin embargo las razones de ello, pueden derivarse de un análisis detallado en la configuración de los grupos

³⁵ El test ANOVA, realizado a fin de determinar diferencias estadísticamente significativas en la variable través de los grupos resultó resultado favorable, encontrando estas diferencias. Ver anexo N°11.

obtenidos, además de información sobre la situación actual de la industria vitivinícola, que se encuentra resumida en el apartado 3 de este estudio. Sobre la base de esta información podemos afirmar que el grupo “*Grandes-Tradicionales*”, caracterizado por vincular a las firmas más grandes de la industria, cuenta con una serie de recursos como lo son la capacidad máxima de producción (más de 300.000.000 de litros en capacidad de bodega); número de hectáreas plantadas (más de 5.000 has.), años de tradición y prestigio (más de un siglo); y diversificación en los mercados externos; que no pueden ser imitados fácilmente por nuevos competidores dentro de la industria. En consecuencia, es probable que estos “recursos” que las viñas más tradicionales del sector, agrupadas en el grupo 3, han generado durante su largo período de existencia, sean los causantes de la generación de *barreras de movilidad*. En efecto, la existencia de una multitud de viñas pequeñas dentro de la industria demuestra la incapacidad de romper con estas barreras a fin de permitir el desplazamiento entre grupos, en este caso hacia los de mejor resultado. Por lo tanto, la existencia de recursos claves dentro del grupo 3, “*Grandes-Tradicionales*”, como lo son los mencionados anteriormente, que requieren un gran nivel de inversión y costos significativos recuperables en el largo plazo, ha determinado una estructura industrial donde existen un conjunto pequeño de grandes empresas altamente concentradas en capacidad, superficie plantada y volúmenes de producción por un lado; un cantidad numerosa de empresas pequeñas jóvenes y emergentes (“*Emergentes-Exclusiva*”) por otro lado; y finalmente, un grupo de firmas de tamaño medio, pero pequeño en relación al grupo mayor, que probablemente lograron entrar al mercado cuando estos recursos no implicaban aún grandes barreras, por lo que alcanzaron cierto tamaño medio (“*Medianas-Bajo Precio*”).

La estrategia de meta extensa seguida por las firmas del grupo “*Grandes-Tradicionales*”, basada en recursos claves difíciles de imitar a una escala similar, ha determinado la obtención de mayores resultados promedio por firma en relación a la variable “rango de facturación” dentro del respectivo grupo. Ello ha obligado a las viñas pequeñas o emergentes (“*Emergente-Exclusivas*”) que no pueden competir a igual escala, ha seguir una estrategia opuesta, de enfoque en nichos de mercado centradas en mayor precio y calidad, lo que les permite obtener ganancias significativas sobre todo a nivel de mercados externos (esto se observa al presentar el mayor valor US\$FOB por litro exportado). Por último, un grupo estratégico como “*Medianas-Bajo Precio*” que sigue una estrategia promedio dentro de la industria sin enfocarse en nichos de vinos de calidad, ni tampoco abarcar todos los segmentos a través de una mayor escala como el grupo 3, reporta menor desempeño, mostrando un resultado inferior en “rango de facturación” promedio por firma, al resto de la firmas de otros grupos.

En consecuencia, podemos observar diferencias en desempeño vinculadas a la existencia de grupos estratégicos dentro de la industria vitivinícola, que siguen estrategias conjuntas y que difieren entre grupos.

6. Conclusiones

Con el fin de alcanzar una mayor comprensión de un determinado sector industrial, con un nivel de profundidad mayor que el estudio agregado del sector, evitando además incurrir en análisis individuales de firmas que resten validez general a los resultados, el concepto de grupo estratégico de empresas ha sido de especial utilidad en este estudio enfocado en el sector vitivinícola chileno.

En primer lugar, este estudio que se centró en la determinación de posibles grupos estratégicos dentro de la industria vitivinícola chilena, permitió encontrar mediante un análisis de conglomerado jerárquico una solución inicial de cuatro grupos. Esta solución fue obtenida sobre la base de nueve variables estratégicas relevantes derivadas a partir de un análisis actual de la industria e información recogida acerca de las firmas de este sector. El análisis cualitativo de estos grupos permitía validar la solución inicial que presentaba características observables a escala empírica. Por ejemplo, observamos un primer conglomerado que agrupaba a las mayores viñas de la industria: Concha y Toro, San Pedro y Santa Rita; un segundo conglomerado que agrupaba firmas grandes secundarias, como por ejemplo, las viñas: Santa Carolina, Cousiño Macul, Errázuriz, Tarapacá, Undurraga, Valdivieso entre otras; y dos grupos adicionales con viñas menores que son las más abundantes dentro de esta industria. No obstante, la solución que presentó mayor validez y confiabilidad sobre la base de diferentes pruebas como la omisión de variables de clasificación o reducción de éstas, por medio de otros métodos, fue una solución de tres conglomerados, definiéndose dichos conglomerados como los grupos estratégicos dentro de la industria.

El análisis de los grupos estratégicos encontrados permitió definir tres tipos de sub-conjuntos de firmas dentro de la industria siguiendo diferentes estrategias en relación con las variables discriminantes utilizadas. Los tres grupos estratégicos obtenidos fueron definidos como: “Grandes-Tradicionales”; “Medianas-Bajo Precio” y “Emergente-exclusivas”, para caracterizar al conjunto de firmas en su interior.

El primer grupo definido como “*Grandes-Tradicionales*”(grupo 3), compuesta por las 10 principales viñas dentro la industria vitivinícola, representa el 16% de a muestra escogida, y con un volumen de producción que representa el 73% de la muestra, corresponde a un grupo formado por viñas de gran tamaño, capacidad de bodega y superficie plantada. Presenta gran diversificación en los mercados de exportación, así como también un número importante de marcas, y además, se centra en los “segmentos de vino de mesa” en “promedio”, en los mercados externos. La estrategia que sigue este grupo es de “meta extensa”, abasteciendo a distintos mercados y segmentos. Por otra parte, un segundo grupo definido como “*Medianas-Bajo Precio*”(grupo 2), agrupa a firmas de tamaño medio, con una menor diversificación en los mercados de exportación, más jóvenes que la primera, sin embargo con mayor porcentaje de sus exportaciones orientadas al sector externo. El segmento al que se orienta el grupo “en promedio” en los mercados de exportación es el de vinos corrientes. Sin embargo, a nivel interno no cuenta con los mismos recursos para actuar a la escala del grupo anterior, siguiendo una estrategia “intermedia” dentro de la industria. Por último, el tercer grupo estratégico definido como “*Emergente-Exclusivas*”(grupo 1), siguen una estrategia de enfoque o nicho, con un nivel de exportaciones alto, enfocando su estrategia en el sector de vinos *Super-premium*.

Adicionalmente a la clasificación de los grupos estratégicos, se observó la existencia de diferencias estadísticamente significativas en una variable de resultados, “rango de facturación” a través de los grupos de la industria. Estos diferenciales en dicha variable que se consideró como la mejor aproximación al desempeño de las viñas, mostraron que la existencia de grupos o subconjuntos de firmas siguiendo distintas estrategias dentro de la industria vitivinícola, tiene implicancias en los resultados. Se encontró un *Grupo 3*, con una estrategia de meta extensa que reportó el mejor desempeño en función de dicha variable; un *Grupo 1* con una estrategia de nicho que evidencia un desempeño un poco menor, pero mayor al del *Grupo 2* que se situó en una posición estratégica intermedia a los otros dos grupos.

Las principales limitantes en este estudio se relacionaron con la obtención de información suficiente para la mayor cantidad de firmas dentro de la industria, y que ésta fuese comparable a fin de encontrar grupos estratégico estables dentro de un período determinado. Por lo tanto, se seleccionaron datos dentro de un período específico. Si bien, el período escogido del cual se obtuvo la información necesaria para cada viña, fue a fines del 2002 y principios del 2003, los resultados obtenidos pueden representar sin mayores inconvenientes la situación actual dentro de la industria vitivinícola chilena. Las características de la industria que según los resultados del estudio, esta determinada fuertemente por la presencia de recursos que son estables y no varían significativamente en el tiempo, relacionados con inversiones en capacidad relativamente invariables, permiten que un análisis estático resulte apropiado en este caso sin que pierda validez

actual la configuración de grupos estratégicos encontrada por el hecho de realizarse en un momento del tiempo.

Bibliografía

Referencias:

- Caves, R. y P. Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers", *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp. 1-12
- Caves, R.E. y Porter M. "From entry barriers to mobility barriers", *Quarterly Journal of Economics*, mayo 1977, pp. 421- 441.
- Caves R. y T. Pugel "Intraindustry differences in conduct and performance : Viable strategies in U.S. manufacturing industries".New York University, Salomon Brothers Center of Financial Institutions, monograph 1970, N°2, 1980.
- Cool, K. y Schendel D. (1987). "Strategic group formation and performance: The Case of the U.S Pharmaceutical Industry, 1963-1982", *Management Science*, Septiembre 1987, pp. 1102-1124.
- Claver Cortés E., Molina Azorín J.F., Quer Ramón D. (2002). "Grupos estratégicos, resultados empresariales y niveles de riesgo: Análisis empírico del sector de la construcción". *Economía Industrial*, N°345, 2002/ III 147, pp.147-158.
- Cool K, Dierickx I. (1993). "Rivalry, strategic groups and firm profitability". *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 47–59.

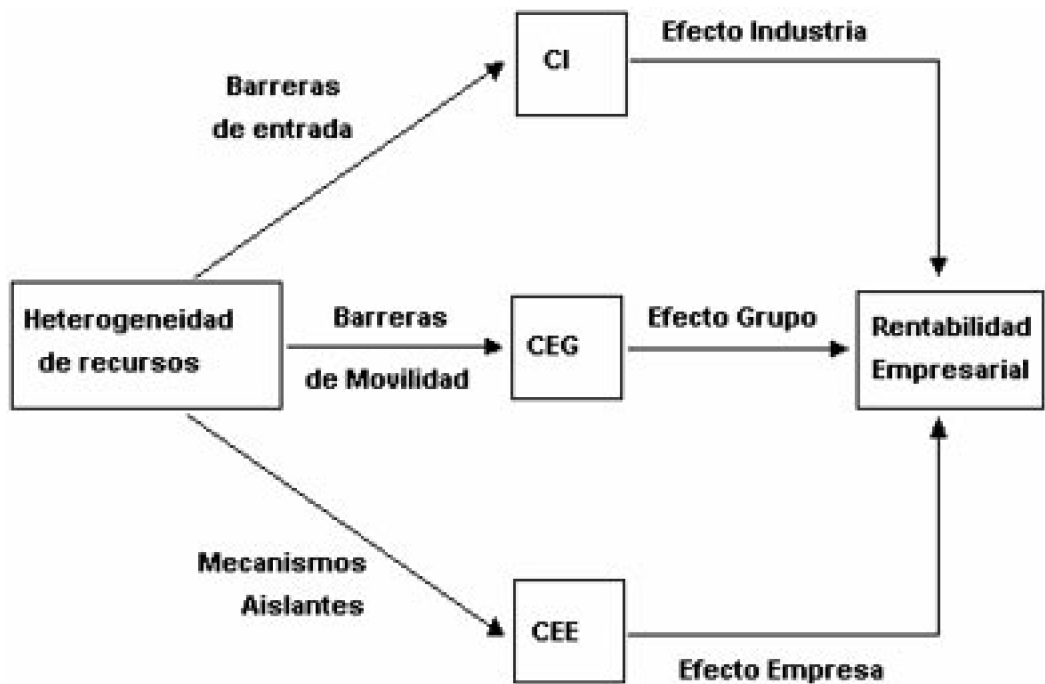
- Dess, G. y P. Davis "Porter´s (1980) Generics strategies as determinants of strategic group memberships and Organizational performance", *Acad.management j.* 1981, pp. 327-344
- Ferguson T.D., Deephouse D.L., Ferguson W.L. (2000). "Do strategic groups differ in reputation?". *Strategic Management Journal* 21(12), pp.1195–1214.
- Frazier, G y R. Howell, "Business definition and performance", *J. marketing*, 1983, pp. 59-67
- Glabraith, C. y D.E. Schendel, "An empirical analysis of strategy types", *Strategic management journal*, 4, 1993, pp. 153-173
- González-Fidalgo E. (2001). "Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española". *Economía Industrial*, N°342, 2001/VI 153, pp.153-162.
- Grant, R. "The source-based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy Formulations", *California management review*, primavera 1990, pp. 114-135
- Hunt, M., "Competition in the mayor home appliance industry 1960-1970", Tesis doctoral Harvard university, 1972.
- López B., Ventura J. (2001). "Grupos estratégicos en las franquicias españolas: características básicas". *Economía Industrial*, N°340, 2001/ IV 163, pp. 163-176.
- Mcnamara G., Deephouse D.L., Luce R.A.(2002). "Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary and solitary firms". *Strategic Journal Management*, Julio 2002. Publicado en Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/smj.289.
- Mascarenhas, B. Y Aaker, D. A. (1989): "Mobility Barriers and Strategic Groups", *Strategic Management Journal*,10, pp. 475-485.
- Mcgee, J., "Strategic Group: A bridge between Industry Structure and Strategic Management? En H. Thomas y D. Gardners, *Strategic Marketing and Management*, Jhon Wiley, Chischester, 1985, pp. 293-313
- Macgee, J. y H. Thomas , "Strategic group: Theory, research and Taxonomy", *Strategic Management journal*, 7, 1986, pp. 141-160
- Macgee, J. y H. Thomas "Research notes and communication strategic group: a further comment", *Strategic Management journal*, 10, 1989, pp. 105-107
- Nohria, N. y Garcia –Pont , C. "global Strategic Linkages and Industry Structure", *Strategic*, 12, 1991, pp. 105-124
- Naviar, P. "Research notes and communication strategic group: a comment", *Strategic Management journal*, 10, 1989, pp. 101-103
- Newman, H. "Strategic group and the structure/performance: A study with respect to the chemical process industries", Tesis doctoral, Harvard University, 1972.
- Oster, Sharon. "Intraindustry structure and the ease of strategic change", *Rev. Economics and Statist.*, agosto 1982, pp. 376-383.
- Peteraf M, Shanley M. (1997). "Getting to know you: a theory of strategic group identity". *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18, pp.165–186.
- Porter, M.E., "Interbrand choice, Strategy, and bilateral market power", *The review of*

-
- Economics and Statistics, 61, 1976, Harvard University press, Cambridge, 1976.
- Porter, M.E., "The Structure within Industries and companies performance", The review of Economics and Statistics, 61, 1979, pp. 214 - 227
- Porter, M.E., "Competitive Strategy", Free Press, Nueva York, 1980.
- Reger R.K., Huff A.S. (1993). "Strategic groups: a cognitive perspective". Strategic Management Journal 14(2), pp.103–124.
- Rumelt, R. "Diversification Strategy and Profitability", Strategic Management Journal, 3, 1982, pp. 359-369.
- Rumelt, R. "Toward a strategic theory of the firm", Competitive strategic management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ; 1984, pp. 556-570
- Tallman, S. B. y Atchison, D. L. "Competence-Based Competition and the Evolution of Strategic Configurations", en Sánchez, R., Heene A. y Thomas, H. (eds.): Dynamics of Competence-Based Competition, Pergamon, pp. 349-375. (1996)
- Feller-Rate, "Informe de Clasificación, Viña San Pedro S.A." Diciembre 2002. Analista: María Inés Álvarez A., pp. 1-16.
- FitchRating, Empresas. "Análisis de Riesgo, Viña Concha y Toro S.A.", 2002. Analista: Cristián Fuenzalida A., pp. 1-10.
- Revista: " Estrategia@Vinos N°78", Santiago de Chile, año XXVI, del 29 de junio al 12 de julio de 2004, pp. 1-5.
- Nuevos Mundos S.A., "Compendio Vitivinícola de Chile 2001-2002", Santiago-Chile, 2003.
- Nuevos Mundos S.A., "Compendio Vitivinícola de Chile 2004", Santiago-Chile, 2004.
- Edmundo Bordeu S., Gonzalo Vargas O., Consultores. "Prospectiva en la Industria del Vino Fino, Competitividad y Desarrollo para Chile 2010". pp. 42-54.
http://www.ppt.cl/archivos/Estudio_Vinos.pdf
- Malhotra, Naresh K. "Investigación de mercados: Un enfoque práctico", 2ª edición, Pearson Educación, 1997. Capítulo 20, Análisis de conglomerados, pp. 670-692.
- Páginas Web:
- www.ccv.cl ;
- www.winesofchile.org ;
- www.vinasdechile.com ;
- www.chilevid.cl ;
- www.planetavino.com ;
- www.vitivinicultura.cl.

ANEXOS

ANEXO N°1: Efectos Industria, Grupo y Empresa.

En este tipo de estudio convergen 3 líneas de investigación: la teoría de la organización industrial, la teoría de grupos estratégicos y la teoría de recursos.



González-Fidalgo E. (2001). "Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española". *Economía Industrial*, N°342, p.156.

ANEXO N°2:

a) Galbraith y Schendel (1983): dimensiones controlables y no controlables:

Dimensiones controlables	Variables
<i>Marketing</i>	Precio, gasto de venta y publicidad, línea de producto, posicionamiento competitivo, I+D de producto
Producción	Integración hacia delante o hacia atrás, utilización de capacidad, estructura de costes, I+D de procesos
Inversión	Inversión de capital y su tasa de cambio.
Dimensiones no controlables	
Niveles del entorno: <i>Tecnología</i> <i>Macroeconomía</i> <i>Estructuras legales</i>	

b) Mcgge y Thomas (1986):

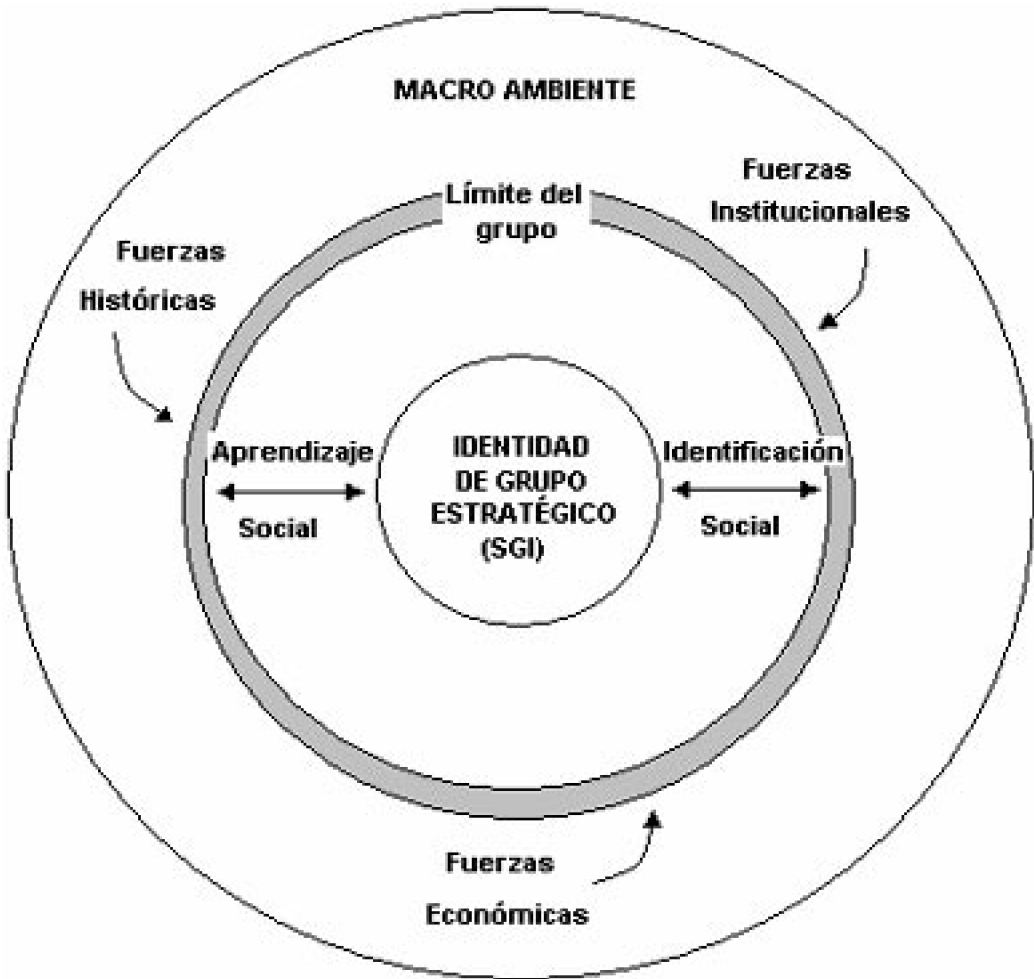
Dimensiones relacionadas con el nivel de Mercado	Dimensiones relacionadas con la oferta de la Industria	Características de la Empresa
1. Línea de producto (amplitud y alcance)	1. Economías de escala	1. Tamaño
2. Cobertura geográfica	2. Procesos de producción	2. Límite de la empresa:
3. Canales de distribución	3. Sistema de distribución y marketing	diversificación
4. Tecnología incorporada al producto		integración vertical
5. Marca y diferenciación del producto		3. Capacidad de dirección
		4. Sistemas de control

c) Mecanismos de aislamiento de Rumelt:

Fuente de rentas potenciales	Mecanismos de aislamiento
Cambio en la tecnología	Ambigüedad causal
Cambios en los precios relativos	Costos irre recuperables y mercados limitados
Cambios en los gustos de los consumidores	Costos de cambio y de búsqueda
Cambios en la legislación	Aprendizaje del consumidor y la producción
Descubrimiento e invenciones	Inversiones idiosincrásicas Capacidad de equipo Recursos únicos Información especial Patentes y marcas Reputación e imagen

ANEXO N°3:

Fuerzas generadoras de una *identidad de grupo estratégico* (SGI), M. Peteraf y M. Shanley (1997), "Getting to know you: a theory of strategic group identity". Strategic Management Journal, Fig. 1, p.172.



ANEXO N°4:

GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA CHILENA.

Viñas de Chile	ChileVid
1. Aresti Chile Wine	1. Viña Anakena
2. Viña Barón Philippe de Rothschild Maipo Chile	2. Viña J.A. Bouchon
3. Viña Bisquertt	3. Viña Camino Real
4. Viña Botalcura	4. Viña Casa Donoso
5. Viña Canata	5. Viña MontGras (San José de Peralillo)
6. Viña Canepa	6. Viña Casa Silva
7. Viña Carta Vieja	7. Viña Cremaschi Furlotti
8. Viña Casa Lapostolle	8. Viña Tabóntinaja
9. Viña Casas del Bosque	9. Viña Villard Fine Wines
10. Viña Concha y Toro	10. Viña Casa Rivas
11. Viña Cono Sur	11. Viña El Huique
12. Viña Cousiño Macul	12. Viña Doña Javiera
13. Viña Chateau Los Boldos	13. Viña La Fortuna
14. Viña Chocalán	14. Viña Lomas de Cauquenes
15. Viña De Martino	15. Viña La Ronciere
16. Viña Echeverría	16. Viña El Principal
17. Viña Errázuriz	17. Viña Siegel "El Crucero"
18. Viña Estampa	18. Viña Pérez Cruz
19. Viña Falernia	19. Odfjell Vineyards
20. Viña Francisco de Aguirre	20. Viña Cantera
21. Viña Gracia	21. Viña Portal del Alto
22. Viña Haras de Pirque	22. Viña Santa Ema
23. Viña La Rosa	23. Viña Ravanal
24. Viña Leyda	24. Viña Requiringua
25. Viña Los Vascos	25. Viña Casa Tamaya
26. Viña Luis Felipe Edwards	26. Viña Santa Laura
27. Viña Miguel Torres	27. Viña Viu Manent
28. Viña Montes	28. Viña Calina
29. Viña Morandé	29. Viña De Larose S.A.
30. Viña San Pedro	30. Viñedos Terranoble
31. Viña Santa Alicia	31. Viña Veramonte
32. Viña Santa Carolina	32. Viña Los Robles
33. Viña Santa Helena	33. Viña Viñedos Del Maule S.A.
34. Viña Santa Rita	34. Top Wine Chile
35. Viña Santa Mónica	35. Viña Casa Marín
36. Sur Andino	36. Viña William Fevre
37. Viña Tarapacá Ex-Zavala	37. Viña Segu S.A.
38. Viña TerraMater	38. Viña Millaman
39. Viña Torreón de Paredes	39. Viña El Aroma
40. Viña Undurraga	40. Viña Lurton
41. Viña Valdivieso	41. Viña San Esteban
42. Viña Ventisquero	
43. Viñedos Emiliana	

Fuente: www.vinasdechile.com, www.chilevid.cl.

ANEXO N°5: Muestra:

GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA CHILENA.

Nº	Nombre Comercial de la Viña	Asociacion
1	ALEMPUE	Independiente
2	ARESTI CHILE WINE	Viñas de Chile
3	ALTA CIMA	Independiente
4	AQUITANIA	Independiente
5	ASTABURUAGA,MOLINA	Independiente
6	BISQUERTT	Viñas de Chile
7	CALINA	Chilevid A.G.
8	CALITERRA	Independiente
9	CANTERA	Chilevid A.G.
10	CARMEN	Viñas de Chile
11	CASA LAPOSTOLLE	Viñas de Chile
12	CASA SILVA	Chilevid A.G.
13	CASAS DEL BOSQUE	Viñas de Chile
14	CHATEAU LOS BOLDOS	Viñas de Chile
15	CONCHA Y TORO	Viñas de Chile
16	CONO SUR	Viñas de Chile
17	COUSIÑO MACUL	Viñas de Chile
18	DOÑA JAVIERA	Chilevid A.G.
19	ECHEVERRIA	Viñas de Chile
20	EL PRINCIPAL	Viñas de Chile
21	ERRAZURIZ	Viñas de Chile
22	E.O.V VINEYARD	Independiente
23	ESTAMPA	Viñas de Chile
24	GRACIA	Viñas de Chile
25	HACIENDA EL CONODOR	Independiente

26	HUELQUEN	Independiente
27	HARAS DE PIRQUE	Viñas de Chile
28	INDOMITA WINES	Viñas de Chile
29	INES ESCOBAR	Independiente
30	LA FORTUNA	Chilevid A.G.
31	LOS ROBLES	Chilevid A.G.
32	LOS VASCOS	Viñas de Chile
33	MIGUEL TORRES	Viñas de Chile
34	MISIONES DE RENGO	Independiente
35	MONTES	Viñas de Chile
36	MONTGRAS	Chilevid A.G.
37	MORANDE	Viñas de Chile
38	ODFJELL	Viñas de Chile
39	RAVANAL	Viñas de Chile
40	SAN ESTEBAN	Chilevid A.G.
41	SAN PEDRO	Viñas de Chile
42	SANTA CAROLINA	Viñas de Chile
43	SANTA EMA	Chilevid A.G.
44	SANTA EMILIANA	Viñas de Chile
45	SANTA HELENA	Viñas de Chile
46	SANTA INES/ DE MARTINO	Viñas de Chile
47	SANTA MONICA	Viñas de Chile
48	SANTA RITA	Viñas de Chile
49	SELENTIA	Viñas de Chile

50	SIEGEL	Chilevid A.G.
51	TARAPACA	Viñas de Chile
52	SUTIL	Viñas de Chile
53	TERRAMATER	Viñas de Chile
54	TORREALBA	Viñas de Chile
55	TORREON DE PAREDES	Viñas de Chile
56	UNDURRAGA	Viñas de Chile
57	VALDIVIESO	Viñas de Chile
58	VENTISQUERO	Viñas de Chile
59	VERAMONTE	Chilevid A.G.
60	VILLARD ESTATE	Chilevid A.G.
61	VIU MANET	Chilevid A.G.
62	VON SIEBENTHAL	Independiente
63	WILLIAM COLE	Viñas de Chile
64	WILLIAM FEVRE	Chilevid A.G.

ANEXO N°6: Vinculación de WARD

Calendario de Programación						
Etapas	Conglomerados Combinados		Coficiente	Etapas en que aparece primer conglomerado		Etapas siguientes
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	2	43	0,31836799	0	0	5
2	19	60	0,64149282	0	0	25
3	27	63	1,00161116	0	0	23
4	52	53	1,37047389	0	0	10
5	2	6	1,74100728	1	0	17
6	24	32	2,11938983	0	0	11
7	16	37	2,4989344	0	0	32
8	3	49	2,94091469	0	0	30
9	47	54	3,40560619	0	0	38
10	40	52	3,88674479	0	4	21
11	24	59	4,3684002	6	0	18
12	38	55	4,85983608	0	0	14
13	29	39	5,36549044	0	0	42
14	12	38	5,94620335	0	12	23
15	36	64	6,53634008	0	0	21
16	23	26	7,14432784	0	0	31
17	2	46	7,77881288	5	0	28
18	14	24	8,43233428	0	11	40
19	5	25	9,08702515	0	0	30
20	17	21	9,74976669	0	0	29
21	36	40	10,4354388	15	10	33
22	4	11	11,1296145	0	0	35
23	12	27	11,8760679	14	3	35
24	42	56	12,6832359	0	0	45
25	8	19	13,5225397	0	2	33
26	1	7	14,3675534	0	0	55
27	18	28	15,2442819	0	0	52
28	2	50	16,1222792	17	0	50
29	17	51	17,0470682	20	0	39
30	3	5	18,0044678	8	19	37
31	23	34	18,9730693	16	0	46
32	16	44	19,9650646	7	0	41
33	8	36	20,9867415	25	21	48
34	35	45	22,0086525	0	0	41
35	4	12	23,1100946	22	23	48
36	22	58	24,2515581	0	0	57
37	3	9	25,4070966	30	0	46
38	31	47	26,5737093	0	9	42
39	10	17	27,9164068	0	29	45
40	14	61	29,2608415	18	0	51

Calendario de Programación						
Etapa	Conglomerados Combinados		Coeficiente	Etapa en que aparece primer conglomerado		Etapa siguiente
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
40	14	61	29,2608415	18	0	51
41	16	35	30,6095733	32	34	50
42	29	31	31,9596531	13	38	52
43	30	33	33,5137967	0	0	53
44	20	62	35,0727109	0	0	58
45	10	42	36,7007715	39	24	47
46	3	23	38,3896486	37	31	54
47	10	57	40,250779	45	0	61
48	4	8	42,1845603	35	33	51
49	41	48	44,1646109	0	0	56
50	2	16	46,2563967	28	41	53
51	4	14	48,3685177	48	40	55
52	18	29	50,6922487	27	42	54
53	2	30	53,5268988	50	43	57
54	3	18	56,5244285	46	52	59
55	1	4	59,7148863	26	51	60
56	15	41	62,9412994	0	49	61
57	2	22	66,8384623	53	36	59
58	13	20	72,1559306	0	44	60
59	2	3	78,6117071	57	54	62
60	1	13	85,2824354	55	58	62
61	10	15	92,4399895	47	56	63
62	1	2	100,132615	60	59	63
63	1	10	116,278859	62	61	0

Fuente: Elaboración propia, Output SPSS 11.5.

Membresía al Cluster

Cluster Membership				
Case	5	4	3	2
	Clusters	Clusters	Clusters	Clusters
1:Case 1	1	1	1	1
2:Case 2	2	2	2	1
3:Case 3	2	2	2	1
4:Case 4	1	1	1	1
5:Case 5	2	2	2	1
6:Case 6	2	2	2	1
7:Case 7	1	1	1	1
8:Case 8	1	1	1	1
9:Case 9	2	2	2	1
10:Case 10	3	3	3	2
11:Case 11	1	1	1	1
12:Case 12	1	1	1	1
13:Case 13	4	1	1	1
14:Case 14	1	1	1	1
15:Case 15	5	4	3	2
16:Case 16	2	2	2	1
17:Case 17	3	3	3	2
18:Case 18	2	2	2	1
19:Case 19	1	1	1	1
20:Case 20	4	1	1	1
21:Case 21	3	3	3	2
22:Case 22	2	2	2	1
23:Case 23	2	2	2	1
24:Case 24	1	1	1	1
25:Case 25	2	2	2	1
26:Case 26	2	2	2	1

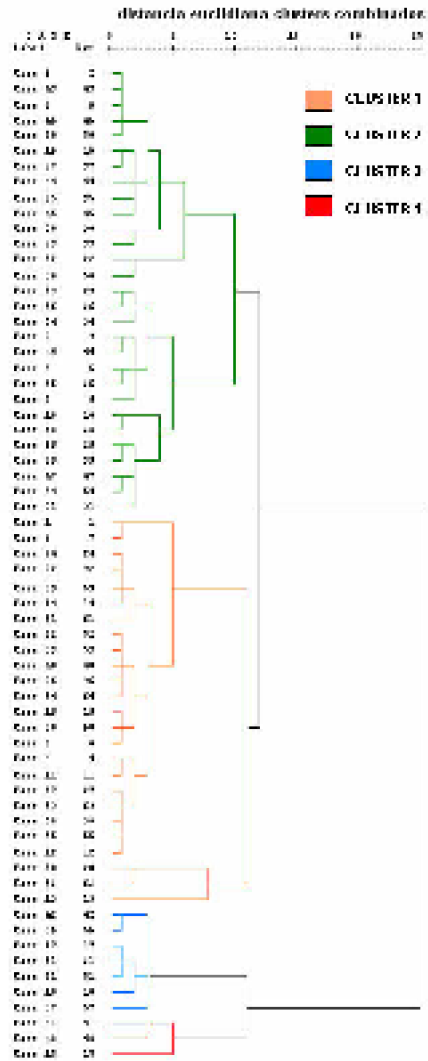
GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA CHILENA.

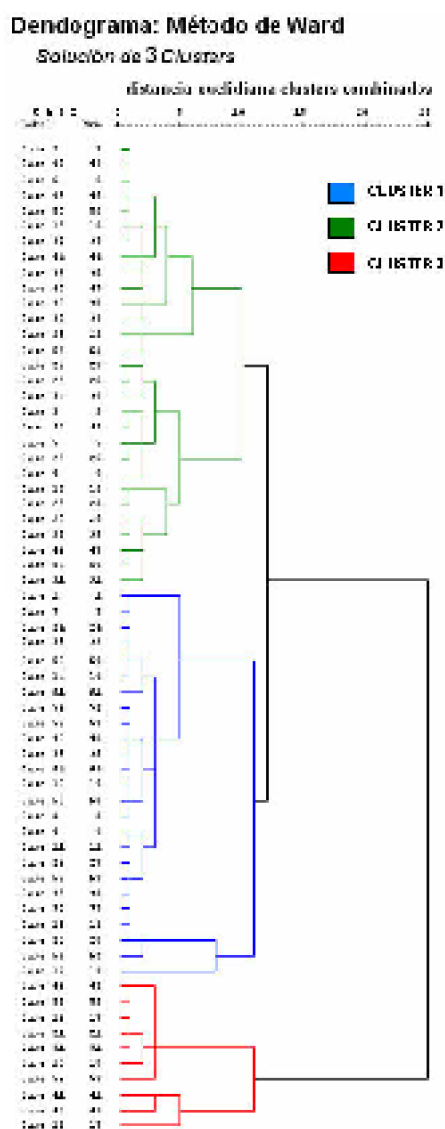
26				
27:Case 27	1	1	1	1
28:Case 28	2	2	2	1
29:Case 29	2	2	2	1
30:Case 30	2	2	2	1
31:Case 31	2	2	2	1
32:Case 32	1	1	1	1
33:Case 33	2	2	2	1
34:Case 34	2	2	2	1
35:Case 35	2	2	2	1
36:Case 36	1	1	1	1
37:Case 37	2	2	2	1
38:Case 38	1	1	1	1
39:Case 39	2	2	2	1
40:Case 40	1	1	1	1
41:Case 41	5	4	3	2
42:Case 42	3	3	3	2
43:Case 43	2	2	2	1
44:Case 44	2	2	2	1
45:Case 45	2	2	2	1
46:Case 46	2	2	2	1
47:Case 47	2	2	2	1
48:Case 48	5	4	3	2

49:Case 49	2	2	2	1
50:Case 50	2	2	2	1
51:Case 51	3	3	3	2
52:Case 52	1	1	1	1
53:Case 53	1	1	1	1
54:Case 54	2	2	2	1
55:Case 55	1	1	1	1
56:Case 56	3	3	3	2
57:Case 57	3	3	3	2
58:Case 58	2	2	2	1
59:Case 59	1	1	1	1
60:Case 60	1	1	1	1
61:Case 61	1	1	1	1
62:Case 62	4	1	1	1
63:Case 63	1	1	1	1
64:Case 64	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, Output 11.5.

Dendrograma: Método de Ward
 Solución de 4 Clusters





Fuente: Elaboración propia, Output SPSS 11.5.

ANEXO N°7: ANÁLISIS FACTORIAL

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,758
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	215,749
	df	36
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
Tradición	,742	-,083
Superficie Plantada	,701	-,518
Capacidad Guarda	,767	-,390
Marcas Registradas	,543	-,221
Mercados externos	,883	-,044
Valor Litro Exportado	,047	,696
Nivel de Exportaciones	-,120	,802
Rendimiento x Hectaria	,735	,051
Valor Medio x Litro	-,088	,143

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

Total Variance Explained				Extraction Sums of Squared Loadings	
Component	Initial Eigenvalues			Total	% of Variance
	Total	% of Variance	Cumulative %		
1	3,6810065	40,90007204	40,90007204	3,68100648	40,90007204
2	1,2169656	13,52183967	54,42191171	1,21696557	13,52183967
3	1,0291052	11,43450234	65,85641405		
4	0,9031927	10,03547389	75,89188794		
5	0,6902865	7,669849971	83,56173791		
6	0,5923521	6,581690038	90,14342795		
7	0,5243089	5,825654711	95,96908266		
8	0,2420779	2,689754707	98,65883736		
9	0,1207046	1,341162635	100		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Rotation Sums of Squared Loadings			
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	40,900072	3,26715177	36,30168633	36,3016863
2	54,421912	1,630620284	18,12022538	54,4219117
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Fuente: Elaboración propia, Output SPSS 11.5.

ANEXO N°8: CASO ASIGNADO A CADA VIÑA

1. ALEMPUE	22. E.O.V. VINEYARD	43. SANTA EMA
2. ARESTI CHILEWINE	23. ESTAMPA	44. SANTA EMILIANA
3. ALTA CIMA	24. GRACIA	45. SANTA HELENA
4. AQUITANIA	25. HACIENDA EL CONDOR	46. SANTA INES/DE MARTINO
5. ASTABURUAGA MOLINA	26. HUELQUEN	47. SANTA MONICA
6. BISQUERTT	27. HARAS DE PIROQUE	48. SANTA RITA
7. CALINA	28. INDOMITA WINES	49. SELENTIA
8. CALITERRA	29. INES ESCOBAR	50. SIEGEL
9. CANTERA	30. LA FORTUNA	51. TARAPACA
10. CARMEN	31. LOS ROBLES	52. SUTIL
11. CASA LAPOSTOLLE	32. LOS VASCOS	53. TERRAMATER
12. CASA SILVA	33. MIGUEL TORRES	54. TORREALBA
13. CASAS DEL BOSQUE	34. MISIONES DERENGO	55. TORREON DE PAREDES
14. CHATEAULOS BOLDOS	35. MONTES	56. UNDURRAGA
15. CONCHA Y TORO	36. MONTGRAS	57. VALDIVIESO
16. CONO SUR	37. MORANDE	58. VENTISQUERO
17. COSEÑO MACUL	38. ODFJELL	59. VERAMONTE
18. DOÑA JAVIERA	39. RAVANAL	60. WILLARD ESTATE
19. ECHEVERRIA	40. SAN ESTEBAN	61. VIU MANET
20. EL PRINCIPAL	41. SAN PEDRO	62. VON SIEBENTHAL
21. ERRAZURIZ	42. SANTA CAROLINA	63. WILLIAM COLE
		64. WILLIAM FEVRE

ANEXO N°9: ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Tradicción * Cluster	Between Groups (Combined)	103907,242	2	51953,621	142,163	,000
	Within Groups	22292,508	61	365,451		
	Total	126199,750	63			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Superficie Plantada * Cluster	Between Groups (Combined)	7754243,561	2	3877121,780	11,285	,000
	Within Groups	20957269,875	61	343561,801		
	Total	28711513,435	63			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Capacidad de Bodega Cluster	Between Groups (Combined)	8985606977373390	2	4492803488686697	11,337	,000
	Within Groups	24174216050731270	61	396298623782479		
	Total	33159823028104670	63			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Marcas Registradas * Cluster	Between Groups (Combined)	80,437	2	40,218	7,487	,001
	Within Groups	327,672	61	5,372		
	Total	408,109	63			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Diversificación de Mercados * Cluster	Between Groups (Combined)	8085,890	2	4032,945	28,447	,000
	Within Groups	8647,860	61	141,768		
	Total	16713,750	63			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Valor x Litro Exportado * Cluster	Between Groups (Combined)	97,130	2	48,565	9,366	,000
	Within Groups	316,304	61	5,185		
	Total	413,433	63			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Nivel de Exportaciones * Cluster	Between Groups (Combined)	7682,147	2	3841,073	13,101	,000
	Within Groups	17884,853	61	293,194		
	Total	25567,000	63			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rendimiento x Hectárea * Cluster	Between Groups (Combined)	1565423426,161	2	782711713,080	19,583	,000
	Within Groups	2438143839,435	61	39969571,136		
	Total	4003567265,596	63			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Valor Medio x Litro * Cluster	Between Groups (Combined)	374,037	2	187,019	,895	,414
	Within Groups	12746,485	61	208,959		
	Total	13120,522	63			

Fuente: Elaboración propia, Output SPSS 11.5.

ANEXO N° 10: FICHAS TÉCNICAS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Ficha Técnica Grupo 1

Numero de Viñas Total: 25

GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA CHILENA.

Viñas independientes 4			
ALEMPUE	AQUITANIA	CALITERRA	VON SIEBENTHAL
Viñas asociación Chilevid 7			
CALINA	SAN ESTEBAN	VILLARD ESTATE	MONTGRAS
CASA SILVA	VERAMONTE	VIU MANET	
Viñas asociación Chile Vinos 14			
CASA LAPOSTOLLE	EL PRINCIPAL	ODFJELL	WILLIAM COLE
CASAS DEL BOSQUE	GRACIA	SUTIL	WILLIAM FEVRE
CHATEAU LOS BOLDOS	HARAS DE PIRQUE	TERRAMATER	
ECHEVERRIA	LOS VASCOS	TORREON DE PAREDES	

Variable	Tradición (años)	Variable	Marca registradas (Nº)	Variable	Nivel de Exportación (%)
total	349	total	80	total	2306
promedio	13,96	promedio	3,2	promedio	92,24
min.	5	min.	1	min.	80
máx.	69	máx.	5	máx.	99
Variable	Superficie Plantada (Hectáreas)	Variable	Diversificación de Mercados (Nº)	Variable	Rendimiento x Hectárea (Litros)
total	5333,74	total	374	total	201113,4325
promedio	13,3496	promedio	14,96	promedio	8044,537301
min.	6	min.	1	min.	360
máx.	650	máx.	33	máx.	33333,33333
Variable	Capacidad de Bodegas (Litros)	Variable	Valor x Litro Exportado (US\$FOB)	Variable	Valor medio Litro (US\$)
total	92169525	total	106,62	total	188,5006135
promedio	6686781	promedio	4,2648	promedio	7,540024541
min.	192000	Min	1,57	min.	0,111111111
máx.	11500000	máx.	18,18	máx.	111,1111111

Variable	Volumen de producción (litros)	Variable	Rango Facturación (US\$)
total	34209000	total	137940000
promedio	1368360	promedio	517600
min.	90000	min.	50000
máx.	5400000	máx.	40000000

Fuente: Elaboración propia.

Ficha Técnica Grupo 2

Numero de Viñas Total: 29

Viñas independientes 7			
ALTA CIMA	E.O.V. VINEYARD(Errazuriz Ovalle)	HUELQUEN	MISIONES DE RENGO
ASTABURUAGA, MOLINA	HACIENDA EL CONODOR	INES ESCOBAR	
Viñas asociación Chilevid 6			
CANTERA	LA FORTUNA	SANTA EMA	SIEGEL
DOÑA JAVIERA	LOS ROBLES		
Viñas asociación Chile Vinos 16			
ARESTI CHILE WINE	INDOMITA WINES	RAVANAL	SANTA MONICA
BISQUERTT	MIGUEL TORRES	SANTA EMILIANA	SELENTIA
CONO SUR	MONTES	SANTA HELENA	TORREALBA
ESTAMPA	MORANDE	SANTA INES/DE MARTINO	VENTISQUERO

Variable	Tradición (años)	Variable	Marca registradas (N°)	Variable	Nivel de Exportación (%)
total	932	total	132	total	2051
promedio	3,2	promedio	4,551724138	promedio	70,72413793
min.	4	min.	1	min.	15
máx.	84	máx.	13	máx.	100
Variable	Superficie Plantada (Hectáreas)	Variable	Diversificación de Mercados (N°)	Variable	Rendimiento x Hectárea (Litros)
total	15637,75	total	435	total	137465,9792
promedio	539,2327586	promedio	15	promedio	4740,206181
min.	50	min.	1	min.	313,9534884
máx.	2591	máx.	48	máx.	13574,66063
Variable	Capacidad de Bodegas (Litros)	Variable	Valor x Litro Exportado (US\$FOB)	Variable	Valor medio Litro (US\$)
total	225758969	total	45,7	total	79,23573731
promedio	7784792,034	promedio	1,575862069	promedio	2,732266804
min.	529350	min.	0,38	min.	0,037037037
máx.	28912475	máx.	4,53	máx.	34,8583878

GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA CHILENA.

Variable	Volumen de producción (litros)	Variable	Rango Facturación
total	76765150	total	123050000
promedio	2647074,138	promedio	4243103,448
min.	90000	min.	50000
máx.	13500000	máx.	25000000

Fuente: Elaboración propia.

Ficha Técnica Grupo 3

Numero de Viñas Total: 10

Viñas asociación Chile Vinos 10			
CARMEN	ERRAZURIZ	SANTA RITA	UNDURRAGA
CONCHA Y TORO	SAN PEDRO	TARAPACA	VALDIVIESO
COUSIÑO MACUL	SANTA CAROLINA		

Variable	Tradición (años)	Variable	Marca registradas (N°)	Variable	Nivel de Exportación (%)
total	1323	total	65	total	675
promedio	132,3	promedio	6,5	promedio	67,5
min.	119	min.	2	min.	21
máx.	154	máx.	12	máx.	95
Variable	Superficie Plantada (Hectáreas)	Variable	Diversificación de Mercados (N°)	Variable	Rendimiento x Hectárea (Litros)
total	12544,06	total	459	total	192375,546
promedio	1254,406	promedio	45,9	promedio	19237,5546
min.	200	min.	26	min.	6136,363636
máx.	3769	máx.	73	máx.	36531,69014
Variable	Capacidad de Bodegas (Litros)	Variable	Valor x Litro Exportado (US\$FOB)	Variable	Valor medio Litro (US\$)
total	381092709	total	27,4	total	22,10353617
promedio	38109270,9	promedio	2,74	promedio	2,210353617
min.	3400000	min.	1,7	min.	0,888888889
máx.	168000000	máx.	3,6	máx.	4,953703704

Variable	Volumen de producción (litros)	Variable	Rango Facturación
total	296950000	total	403850000
promedio	29695000	promedio	40385000
min.	2430000	min.	6000000
máx.	99000000	máx.	140000000

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 11: TEST ANOVA “RANGO DE FACTURACIÓN”.

Report

Rango de Facturación

Grupo estratégico	Mean	N	Std. Deviation
1	5517600,00	25	8330692,888
2	4243103,45	29	6420286,544
3	40385000,00	10	42247524,911
Total	10388125,00	64	21664727,377

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rango de Facturación	Between Groups	10686252848310340,000	2	5343126424155170,000	17,260	,000
Grupo estratégico	Within Groups	18883453126588650,000	61	309564805355668,100		
	Total	29569705975000000,000	63			

Fuente: Elaboración propia, Output SPSS 11.5.