



UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Economía y Administración

**CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING QUE IMPACTAN
POSITIVAMENTE EN EL DESEMPEÑO DE LAS FIRMAS CHILENAS
QUE COMPITEN EN EL MERCADO VITIVINÍCOLA INTERNACIONAL**

Seminario de título Ingeniero Comercial
Mención en Administración

INTEGRANTES

Carolina Castro Rojas
Karla Figueroa Contreras
Claudio Vargas Palma

PROFESOR GUIA

Ismael Oliva Becerra

Santiago, Chile
Primavera, 2008

A nuestras familias, por ser nuestra motivación principal para demostrar lo mejor de nosotros.

Al profesor Ismael, nuestro guía y fuente inagotable de inspiración, profesor de investigación y de vida.

En conjunto, estas personas nos ayudaron a aprender que en la vida...

*Detrás de cada línea de llegada hay otra de partida,
detrás de cada logro hay otro desafío,
que mientras uno esté vivo hay que sentirse vivo,
seguir aunque todos esperen que uno abandone.
Ante cualquier desafío que nos prepare la vida,
cuando no sea posible correr, es posible caminar,
cuando no se pueda caminar, es posible usar un bastón...*

Pero lo más importante es nunca detenerse.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer en forma conjunta a nuestro profesor guía Ismael Oliva, por creer tanto en nosotros como en el proyecto semestral, siendo un pilar indispensable para este equipo de trabajo. Además, a nuestros compañeros y amigos, por su incondicional apoyo y compañía en nuestra vida universitaria y personal. Para finalizar, agradecer a todos los expertos y viñas que tuvieron la disposición de participar en las entrevistas, suministrar información relevante, o facilitar acceso a establecimientos y datos técnicos internos.

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para que fuese posible alcanzar este proyecto. A mis padres, Mónica y Raúl, y a mis hermanas, por su ejemplo de perseverancia y constancia, por el valor que me han inculcado para seguir adelante y por su amor. A mi Cori por acompañarme en este camino. Finalmente a mis compañeros de tesis, Karla Figueroa y Claudio Vargas, por su inmenso esfuerzo, comprensión y apoyo incondicional.

Carolina

A mis padres, a mis hermanos y familia en general, por ser mi soporte y una gran fuente de aprendizaje. A mis amigos: la familia que he escogido y me ha escogido, por su paciencia y fortaleza, especialmente a Carolina, por su tremendo esfuerzo, a Claudio por sus grandes ideas y a Arturo por ser mi refugio este tiempo.

Karla

A mis padres, por su sacrificio y apoyo incondicional, dándome lo necesario para alcanzar mis metas. A mis hermanas Annette y Karina, que han sido mi inspiración y fuente de admiración en lo profesional y personal. A mi profe Mily, por ser mí Maestra en lo docente y personal. A mi Tá, por ser mi complemento y fuente de energías. Finalmente, a mis compañeras Karla y Carolina, porque sin lugar a dudas son y serán las mejores.

Claudio

ÍNDICE

| | |
|---|-----------------|
| AGRADECIMIENTOS | III |
| ÍNDICE | IV |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| <u>I. REVISIÓN LITERARIA</u> | <u>4</u> |
| CAPÍTULO 1 TEORÍA BASADA EN RECURSOS, UN ENFOQUE AL INTERIOR DE LA FIRMA | 5 |
| 1.1. TEORÍA BASADA EN RECURSOS | 5 |
| 1.2. CONCEPTOS REVELANTES | 7 |
| CAPÍTULO 2 CAPACIDADES DE MARKETING | 10 |
| 2.1. ENFOQUE DE MARKETING | 10 |
| 2.2. CAPACIDADES DE MARKETING | 11 |
| 2.3. CLASIFICACIÓN DE CAPACIDADES DE MARKETING | 14 |
| CAPÍTULO 3 CAPACIDADES DINÁMICAS | 18 |
| 3.1. CAPACIDADES DINÁMICAS | 19 |
| 3.2. ANÁLISIS DE CAPACIDADES DINÁMICAS | 21 |
| CAPÍTULO 4 CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING | 29 |
| 4.1. CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING | 30 |
| 4.2. IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING | 32 |
| 4.3. DIMENSIONES DE CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING | 36 |
| CAPÍTULO 5 CARACTERIZACIÓN DE UN ENTORNO DINÁMICO | 48 |
| 5.1. CONCEPTO DE DINAMISMO EN EL ENTORNO | 49 |
| 5.2. CARACTERIZACIÓN DEL GRADO DE DINAMISMO DE UN ENTORNO | 50 |
| 5.3. DINAMISMO EN EL MERCADO VITIVINÍCOLA INTERNACIONAL | 54 |

| | |
|--|------------|
| II. PARTE EMPÍRICA | 59 |
| <hr/> | |
| CAPÍTULO 6 INDUSTRIA VITIVINÍCOLA INTERNACIONAL | 60 |
| 6.1. DATOS GENERALES | 60 |
| 6.2. ESTADÍSTICAS INTERNACIONALES | 70 |
| 6.3. ACTORES RELEVANTES A NIVEL PAÍS | 78 |
| 6.4. TENDENCIAS MUNDIALES | 91 |
| 6.5. LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA EN CHILE | 94 |
| CAPÍTULO 7 MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS | 107 |
| 7.1. DINAMISMO EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA MUNDIAL | 109 |
| 7.2. EFICIENCIA DENTRO DE LA FIRMA | 111 |
| 7.3. PROCESOS DE CAMBIOS DENTRO DE LA FIRMA | 113 |
| 7.4. DESEMPEÑO DE LAS FIRMAS | 123 |
| CAPÍTULO 8 METODOLOGÍA | 125 |
| 8.1. ETAPAS DE LAS ENTREVISTAS | 125 |
| 8.2. REVISIÓN DE LAS ENTREVISTAS | 127 |
| CAPITULO 9 RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 128 |
| 9.1. MANEJO DE DATOS | 128 |
| 9.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS | 129 |
| 9.3. RESULTADOS | 130 |
| 9.4. CONCLUSIONES | 155 |
| CAPÍTULO 10 LIMITACIONES Y DIRECCIONES DE INVESTIGACIÓN FUTURAS | 164 |
| 10.1. LIMITACIONES | 164 |
| 10.2. DIRECCIONES DE INVESTIGACIÓN FUTURAS | 165 |
| III. ANEXOS | 167 |
| <hr/> | |
| ANEXO 1 SPSS | 168 |
| REFERENCIAS | 181 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación plantea un marco conceptual relativamente reciente en el área de la estrategia corporativa, cuya base la sienta Teece et al (1997) al referirse a las capacidades dinámicas, tomando algunos conceptos básicos del análisis del interior de la empresa de la teoría en base de recursos de la firma. No obstante, estas capacidades dinámicas también plantean un acercamiento al entorno en que la firma se desenvuelve, ya que aparecieron como respuesta a cómo algunas organizaciones pueden crear y capturar valor en ambientes de rápido cambio. La proposición de una definición de capacidades dinámicas aquí planteada está en línea con el planteamiento de Eisenhardt y Martin (2000) al referirse a ellas como procesos presentes en las firmas, quitando cierto grado de tautología a la definición de ellas como “habilidades”.

Paralelamente, la revisión de capacidades de marketing confirma la existencia de dimensiones de esta función tanto a nivel operacional, como estratégico y cultural que pueden impactar en el desempeño de la firma. Con ambas aproximaciones teóricas desarrolladas, se plantea el concepto de capacidades dinámicas de marketing como “los procesos organizacionales presentes en la firma, que integran, construyen y reconfiguran su recurso base de marketing, permitiendo a ésta área funcional impactar en el objetivo organizacional de direccionar rápidamente en entornos cambiantes y/o crear dicho cambio”, identificando además de que forma concreta (qué dimensiones) se presentan estas capacidades dinámicas de marketing, como procesos que generan cambio. Estas construcciones tienen por objetivo ser una respuesta a la búsqueda de la mejora en el desempeño, en un contexto con cierto dinamismo.

A partir de ello, cobra relevancia la caracterización de un ambiente dinámico o con cierto grado de dinamismo, ya que es una variable relevante a la hora de identificar cómo están presentes las capacidades dinámicas en él. Este trabajo contribuye en dos aspectos de este tópico, por un lado, definir que variables imprimen dinamismo a una industria y por otra parte, aplicar estas dimensiones para definir un rango de

dinamismo presente en la industria vitivinícola internacional a la cual está dirigida nuestra investigación.

En la segunda parte del trabajo se realiza un análisis empírico de la industria en cuestión, con miras a responder la pregunta objeto de investigación ¿Qué capacidades dinámicas de marketing pueden potencialmente impactar positivamente en el desempeño de las firmas chilenas que compiten en el mercado vitivinícola internacional?

El nivel de competitividad detectada en la industria, que tiene como actores principales países tradicionales en la industria como Francia, Italia, España, Alemania y países emergentes, entre los que se encuentra Chile junto con Australia, Argentina y Sudáfrica, es bastante alto, y se ha intensificado en años recientes por el desequilibrio global entre producción y consumo. En este marco, la información tiene un papel relevante para ir captando los cambios en las preferencias de los consumidores, los movimientos de los competidores y las nuevas tecnologías, de manera que la asistencia a ferias, los viajes a países importadores y la agrupación en asociaciones de productores e Internet proveen información valiosa y actualizada necesaria para mantenerse vigente. Por ello, entre otros fundamentos, la industria vitivinícola internacional puede ser considerada con un dinamismo medio-alto, según la proposición de características presentes en una industria dinámica.

Dentro de este ambiente se identifica a Chile como un país con una fuerte posición competitiva general y con crecimiento de sus niveles de exportación en forma espectacular desde los años 90s, pero con muchas tareas por hacer para posicionar su marca país y lograr los niveles de eficiencia de sus competidores.

Para evaluar la existencia y funcionalidad de estas capacidades dinámicas en el mercado vitivinícola internacional se han propuesto una serie de dimensiones ubicadas en distintos niveles dentro de la firma (cultural, estratégico, operacional) que eventualmente podrían conducir a la adaptación y/o creación de cambio en un entorno mediano o altamente dinámico. Para avalar cualitativamente las dimensiones antes

planteadas se buscará testear una serie de hipótesis, utilizando un mecanismo de entrevistas en profundidad apoyadas por cuestionarios realizadas a expertos y altos ejecutivos de empresas chilenas que compiten en el mercado vitivinícola internacional. El primer resultado muestra, tal como se había predicho, que la industria vitivinícola internacional puede ser considerada con un dinamismo medio-alto, justificando plenamente la utilización de capacidades dinámicas de marketing como medio para gestionar el cambio. El segundo resultado muestra que las firmas chilenas que compiten en este mercado tienen como objetivo lograr la eficiencia dentro de sus procesos, especialmente a nivel operacional. Sin embargo, se reconoce la necesidad de supeditar la eficiencia a la eficacia con el fin de dar flexibilidad a la firma para hacer los ajustes que considere necesarios dentro de este ambiente dinámico. El tercer resultado muestra que las capacidades dinámicas más destacadas por las firmas evaluadas son: innovación en modelos de negocio, innovación en tecnología, reposicionamiento, relaciones con actores de la cadena de valor y gestión del conocimiento, procesos que indican un impacto mayor en el desempeño de las firmas ya que contribuyen a generar cambio y además son considerados elementos distintivos dentro de la industria.

Finalmente, a modo de conclusión, se propone incluir un modelo cuantitativo que explique principalmente la relación entre las capacidades dinámicas de marketing y el desempeño de las firmas. Para ello se debe testear estadísticamente el dinamismo industrial y llevar a cabo un estudio de clusters que refleje las diferencias entre viñas industriales v/s boutique. La evidencia ha mostrado diferencias importantes entre estos dos grupos de viñas, lo cual presume distinto uso de capacidades dinámicas de marketing entre ellas.

I. REVISIÓN LITERARIA

Esta primera parte de la investigación introduce conceptos teóricos enfocados al interior de la firma: capacidades de marketing, capacidades dinámicas y su clasificación en capacidades dinámicas de marketing, además de la noción de industria dinámica necesaria para dar un contexto teórico al dinamismo industrial que plantea la propuesta de capacidades dinámicas.

CAPÍTULO 1 TEORÍA BASADA EN RECURSOS, UN ENFOQUE AL INTERIOR DE LA FIRMA

En el presente capítulo se aborda la teoría basada en recursos y algunos conceptos derivados de ella que son fundamentales para realizar un marco teórico que soporte este estudio. El objetivo aquí planeado es entender la relevancia de este enfoque, su origen y los paradigmas que lo sustentan, presentándolo como un punto de partida para la elaboración de conceptos más complejos que se tratan más adelante.

1.1. Teoría basada en recursos

La literatura muestra una serie de teorías que buscan responder cómo las firmas logran ventajas competitivas sostenibles. Barney (1991) hace referencia a dos análisis principales dirigidos a lograr este objetivo: por una parte la visión externa - que fuera el paradigma que dominó la teoría estratégica en los años 80 (Teece et al, 1997) - busca entender el impacto del ambiente en el desempeño de una firma, por medio de identificar las oportunidades y amenazas dentro de este ambiente competitivo y revisar las condiciones ambientales que determinan la rentabilidad de la industria. Esto permite escoger una posición dentro de ella que sea favorable para al firma, tratando impedir la presión de las fuerzas competitivas (Porter, 1980; Teece et al, 1997). Por otro lado, se encuentra la perspectiva interna de la firma (RBV), a la cual se le atribuye su origen a Penrose (1959) en el área económica, quien planteó que la ventaja competitiva dependía de factores internos de la firma, y luego fue abordada en el campo de la dirección estratégica por autores como Wernerfelt (1984) y Barney (1991) donde analizan el tema más en profundidad. El enfoque básicamente relaciona los recursos particulares de la firma con el logro de una ventaja competitiva o de rentas económicas (Godfrey y Gregersen, 1999).

En particular, esta teoría relaciona las características internas de la firma con el desempeño de ésta., rompiendo con los supuestos comúnmente aceptados por la teoría de las fuerzas competitivas, ya que plantea que las firmas de una industria pueden presentar heterogeneidad en los recursos estratégicos que ellas controlan y que éstos recursos pueden tener barreras a la movilidad entre las firmas, pudiendo preservar la heterogeneidad aún en el largo plazo (Barney, 1991).

De esta manera es posible apreciar claras diferencias entre las visiones en su forma de entender la unidad de análisis, y por ende, de los paradigmas que los sostienen. Sin embargo, al igual que gran parte de la literatura estratégica, ambas poseen el objetivo de llegar a un mejor desempeño. La primera lo hace observando el mercado y tratando de aislarse de las fuerzas presentes en él y la segunda lo hace por medio de desarrollar recursos distintivos que crean valor a los clientes y sean inimitables para los competidores (Hooley y Greenley, 2005). Ambas teorías no son excluyentes entre ellas, es más, pueden ser vistas como caminos complementarios para realizar el análisis de una firma (Teece et al, 1997; Hooley et al, 1998; Hooley y Greenley, 2005). Como estos autores han planteado, la teoría enfocada hacia el exterior de la firma requiere una visión adicional que le ayude a identificar las necesidades en el mercado y las posibilidades de la empresa para servirlos (Hooley et al, 1998).

Es por ello que se requiere identificar los recursos dentro de la firma que ayuden a lograr una estrategia competitiva y un posicionamiento (Hooley et al, 1998; Hooley y Greenley, 2005). Más enfáticamente, Grant (1996) menciona que las ventajas que obtienen las firmas en las estrategias que se orientan solo al análisis de la posición en el mercado, solo pueden ser temporales ya que los mercados están en “estado de flujo” y el poder monopólico que se requiere para lograr rentas se extingue ante nuevas formas de competir. Así, muestra a los recursos internos como una base más estable para conseguir una ventaja competitiva sostenible (Grant, 1996; Fahy y Smithee, 1999). A partir de esto, es fundamental precisar que plantea la teoría en relación al concepto de recurso, para así poder identificar explícitamente cuales de ellos ayudan a la firma a lograr una estrategia que conduzca a ventajas competitivas sostenibles en el entorno en que se encuentran.

1.2. Conceptos revelantes

La noción de recurso no tiene un consenso claro dentro de la literatura, y muchas veces es un término difícil de precisar (Srivastava et al, 1998; Fahy et al, 2006). Amit y Shoemaker (1993) definen recurso como las “existencias de factores disponibles que son poseídas o controladas por las firmas”, mientras que Barney (1991), uno de los autores más citados, los define más detalladamente como “todos los activos, capacidades y procesos organizacionales, atributos de la firma, información, conocimiento, etc., controlados por la firma que le permiten concebir e implementar una estrategia que agregue valor”, dándoles un objetivo más concreto. Adicionalmente, distintos autores como Day (1994) y Hooley et al (1998) hacen hincapié en asignarles la función de generar una ventaja competitiva sostenible, mientras ellos sean mecanismos aislados que cumplan las características de ser raros, valiosos, inimitables o no sustituibles, lo que les haría tener un impacto en el desempeño (Newbert, 2007 y 2008). En este estudio se asumirá la noción de Helfat et al (2007), quien integra las mencionadas anteriormente, definiendo recursos de manera amplia como “todo lo que la organización puede aprovechar para lograr sus objetivos”. Este concepto es necesario de ver en forma amplia, ya que se acerca más a la noción de “base de recurso”, la cual es más apropiada para el presente estudio.

A partir de lo anterior se entenderá el concepto recurso como un término extenso que abarca dos concepciones: de activos y de capacidades, tal como los exponen Hooley et al (1998) y Fahy et al (2006), y muy cercano también a lo que sugiere Barney (1991). A partir de ello, el término activo se concebirá como las dotaciones que una firma ha acumulado en el tiempo (Day, 1994) y que pueden entregar un beneficio económico a la firma.

Dentro de esta definición es importante notar que aunque algunos autores incluyen las capacidades dentro de los activos de la firma, en este trabajo se hará una clara distinción entre activos y capacidades, ya que como el concepto de recurso es tan amplio, resulta más claro hacer esta diferencia para análisis posteriores (ejemplo de

esta aproximación es Greenley, 2005). Para entender en que difieren, esta investigación se centra en la idea de Day (1994) quien distingue los activos de las capacidades en que a éstas últimas “no se les puede dar un valor monetario” (Day 1994), ya que son el “pegamento” que une los activos y les permite ser utilizados en forma ventajosa. Las capacidades están relacionadas con la realización de actividades que están basadas en activos (Hooley et al, 1998).

Una clasificación que resulta útil para comprender el concepto de activo es la distinción entre activos tangibles e intangibles (Mahoney, 1995). Los activos tangibles son aquellos que se pueden percibir con los sentidos, se encuentran en los balances de la firma y a menudo pueden ser transados (Hooley et al, 1998). Por otro lado, los activos intangibles en general existen solo en la mente de las personas. Un ejemplo recurrente de este tipo de activos es la marca, cuyo valor radica en la percepción que tienen de ella los consumidores. Ilustrando cómo una marca puede influir significativamente en el valor de un negocio se muestra en Hooley et al (1998), en el caso la firma Nestlé pagó cerca de seis veces el valor contable de la firma Rowntree por las expectativas de ingresos futuros por la fortaleza sus las marcas.

Por otro lado, el concepto de capacidad es más recurrente en la literatura de estrategia que el de activo. Las definiciones tienden a mostrarlas como habilidades de una firma que forman parte de la base de recursos es ésta. Teece et al (1992) las entiende como la habilidad para organizar, dirigir, coordinar o emprender actividades específicas. Esta definición es generalizada en Helfat et al (2007) como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad particular, al menos de una manera mínima aceptable. En esta última acepción los autores potencian la idea de un desempeño o resultado esperado de las acciones emprendidas por sobre la simple ejecución de ellas.

Un segundo acercamiento, más integrado con la teoría basada en recursos y más cercano a la idea de Day (1994) citada anteriormente, se aprecia en varios de los trabajos de Hooley et al (1998 y 2005) y se refiere a ellas como la habilidad de utilizar los activos empleando procesos operacionales, habilidades directivas y conocimiento acumulado para obtener un fin deseado.

No se perciben ambas visiones como excluyentes, al contrario, pueden ser vistas complementarias, ya que la ejecución de las tareas debe ser realizada con ayuda de los recursos de la organización. Es así como lo entiende Day (1994), cuya definición une las dos visiones al decir que las “capacidades son conjuntos complejos de habilidades y conocimiento acumulado, ejercidos a través de procesos organizacionales, que permiten a las firmas coordinar actividades y hacer uso de sus activos”, mientras que Greenley et al (2005) agrega a esta concepción el hecho de que las capacidades son desarrolladas “para desarrollar ventajas competitivas”. Esta definición será la adoptada en este trabajo, ya que es integradora del concepto de activos, mostrando claramente la relación que existe con ellos y agregando un punto importante: las capacidades son ejercidas, es decir, desarrollan los recursos usando procesos organizacionales para lograr un fin deseado (Makadok, 2001).

Makadok (2001) por su parte, asocia a las capacidades la característica de estar integradas en la firma y en sus procesos, siendo específicas de ella. Así, su transferencia no es fácil de llevar a cabo de una firma a otra y por ello deben ser construidas. Estas acepciones son importantes a la hora de determinar la importancia de las capacidades, ya que son ellas las que mejoran la productividad de los activos, y por el hecho de ser inherentes a la firma se hacen difíciles de imitar de una firma a otra, siendo ellas una potencial fuente de ventaja competitiva (Teece et al, 1997; Makadok, 2001).

Identificada la importancia de las capacidades, su diferencia con el término activo y la relación de complementariedad que poseen activos-capacidades para constituir los recursos, además del rol que tienen como fuentes de ventaja competitiva dentro de la firma; se ha logrado formalizar los conceptos necesarios para realizar un acercamiento a las capacidades dinámicas de marketing desde dos perspectivas en forma paralela, por una parte, capacidades de marketing y por otra, capacidades dinámicas, ambas se desarrollan a continuación.

CAPÍTULO 2 CAPACIDADES DE MARKETING

En este capítulo se pretende ahondar en el concepto de capacidades, que como fue descrito anteriormente, corresponde a la unidad de análisis para la cual se busca medir su impacto en el desempeño de la firma. De manera más específica se busca en este capítulo introducir la contribución del marketing como elemento clave en el logro de un desempeño superior, para desarrollar este concepto de capacidad de forma de relacionarlo con el marketing.

En resumen, el objetivo en este capítulo es analizar las capacidades de marketing de manera de explicar, de forma general, como estas capacidades específicas de la firma se relacionan con su desempeño.

2.1. Enfoque de Marketing

El concepto de marketing ha sido una paradoja en el campo del Management. Por cerca de 40 años, los gerentes han sido inducidos a “quedarse cerca del cliente”, “poner al cliente en lo alto del organigrama”, y definir el objetivo de un negocio como la creación y retención de clientes satisfechos. Las compañías que están mejor equipadas para responder a los requerimientos del mercado y para anticipar condiciones cambiantes, se espera que disfruten de una ventaja competitiva de largo plazo y rentabilidad superior (Webster, 1992).

Durante gran parte de su historia, sin embargo, el concepto del marketing ha sido más un artículo de fe que una base práctica para dirigir un negocio. Hasta antes de los años 80s, una pequeña parte de la literatura había definido atributos de orientación organizacional y las evidencias del impacto de estos atributos en el desempeño eran esporádicas. En consecuencia, durante estos años los gerentes no tenían una guía

para mejorar o redirigir su orientación organizacional externa a través de sus mercados (Day, 1994).

Sin embargo, desde los años 80s en adelante, la situación ha cambiado a través del llamado “redescubrimiento del marketing”, en la cual se busca otorgar herramientas de marketing más específicas a los gerentes (Webster, 1992; Dickson, 1992). Diversos autores han colaborado en la elaboración del concepto de orientación al mercado (Day, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; y Deshpandé, Farley y Webster, 1993) y el impacto de las capacidades de marketing en el desempeño de la firma (Day, 1994; Hooley et al, 1999).

Esta investigación tiene como base colaborar con la inquietud de mostrar una base práctica para los gerentes con relación al enfoque en marketing. Sumado a esta inquietud, se encuentra el interés de los autores de esta investigación con respecto al rol de marketing en el desempeño de la firma. De esta manera, se pretende colaborar en este esfuerzo por aportar en la confección de una guía práctica para dirigir la toma de decisiones en *management*.

Finalmente, la intención de esta investigación es ser un complemento y profundización del concepto de capacidades dinámicas (Teece et al, 1997) a través del marketing, lo cual se aborda en menor proporción a través de la literatura de marketing.

2.2. Capacidades de Marketing

La construcción de capacidades ocurre en múltiples niveles dentro de la organización (Snow y Hrebiniak, 1980; Grant, 1996). En particular, dada la importancia crítica que se le ha otorgado al rol de marketing a lo largo de la literatura, se observa que para permitir a la firma obtener ventajas competitivas en base a su desempeño superior, es necesario desarrollar capacidades de marketing superiores (Walker y Ruekert, 1987; Day y Wensley, 1988; Bharadwaj et al, 1993; Day, 1994).

En relación a lo planteado anteriormente, y utilizando la literatura basada en recursos junto con los trabajos de Möller y Antilla (1987), Day (1994), y más recientemente Hooley (1998) y Vorhies y Yarbrough (1998) en los cuales relacionan esta literatura a actividades de marketing, es posible definir las capacidades de marketing que pueden ser utilizadas para crear ventajas competitivas. Estas capacidades, provenientes de los procesos centrales, tienen en común la preocupación principal de los encargados de marketing en la organización, lo cual es la distinción inicial básica con el resto de las capacidades.

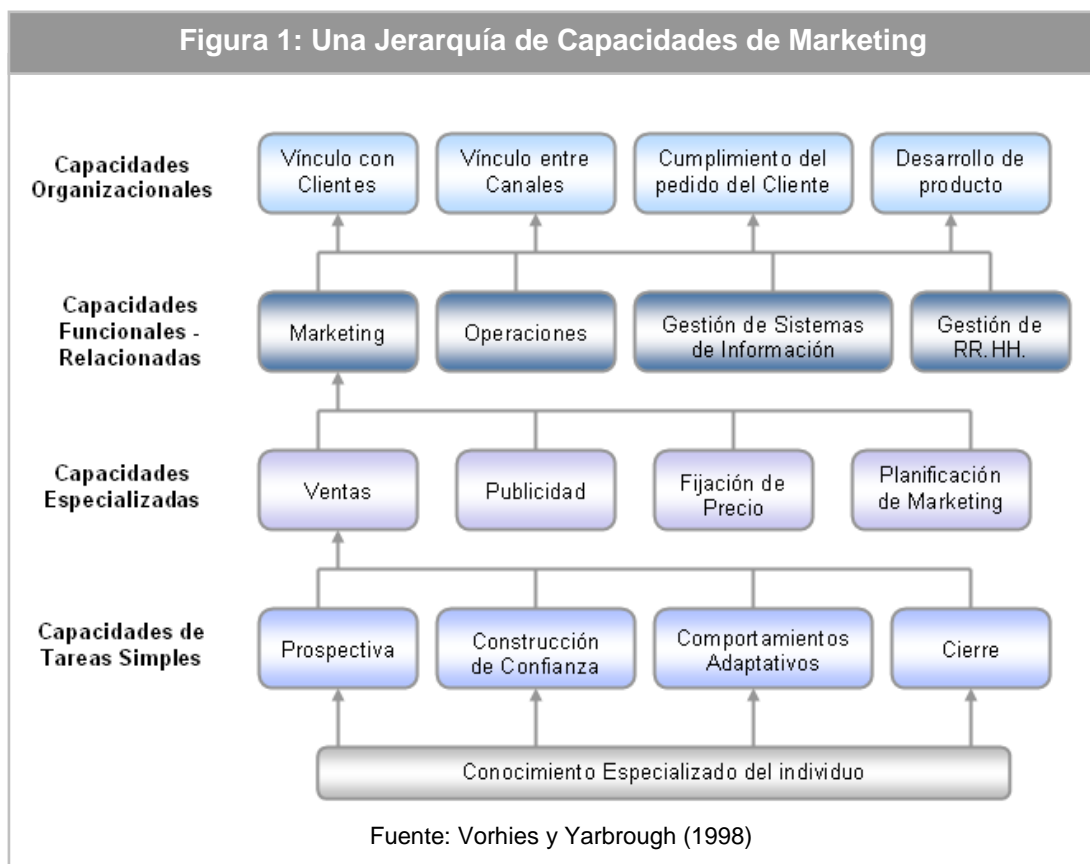
Una definición inicial, otorgada por Möller y Antilla (1987), describe las capacidades de marketing de una firma como un fenómeno multifacético, que consiste en una compleja combinación de recursos o activos humanos, activos de mercado, y activos organizacionales de una firma, las cuales son necesarias en un subdominio externo (que tiene relación con el contacto entre la empresa y su ambiente) y en un subdominio interno (relacionado con la dirección de la firma) los cuales tienen influencia directa con el marketing.

Sin embargo, el enfoque de Vorhies y Yarbrough (1998) realizado en base al modelo de Grant (1996), el cual consiste en la jerarquización de las capacidades en la organización, es el que finalmente se adoptará para definir a las capacidades de marketing, debido a que trata de manera detallada la posición y función de las capacidades dinámicas dentro de la empresa, y su relación con otras capacidades para impactar en el desempeño de la firma.

Este enfoque es consecuente con lo planteado anteriormente, dado que define las capacidades especializadas en marketing como un set de habilidades y conocimientos los cuales, combinados con activos apropiados, otorgan a la firma la habilidad de abarcar la brecha entre medioambiente externo y los grupos funcionales dentro de la organización para servir al desarrollo, financiamiento, manufactura, y entrega de bienes y servicios de la firma.

Luego, siguiendo la jerarquía propuesta por Vorhies y Yarbrough (1998), se ubican a las capacidades de marketing en un contexto funcional, las cuales integran y coordinan capacidades funcionales especializadas con el fin de proveer a la organización de los objetivos que necesita en materias relacionadas en su gran mayoría a la función (en este caso, de marketing).

Finalmente, en la cúspide de la jerarquía de capacidades de la firma, se encuentran las capacidades organizacionales, las cuales integran y coordinan capacidades funcionales de la organización de manera que cumplir con los objetivos organizacionales esenciales (como por ejemplo, un mayor desempeño). En otras palabras, las capacidades de marketing interrelacionadas con las demás generan capacidades organizacionales claves para la firma.



Por lo tanto, el objetivo de las capacidades de marketing es permitir a la firma lograr objetivos estratégicos, como por ejemplo, mejorar su posición de mercado e incrementar su participación de mercado (Walker y Ruekert, 1987), en base a la interacción conjunta de las capacidades especializadas en marketing.

Cuando se logren entrelazar los resultados de las capacidades de todas las áreas funcionales, permitirá a la firma construir amplias capacidades transversales a la organización. Estas interrelaciones, donde en gran parte de ellas el marketing juega un rol clave (Day, 1994), conducirán a la organización a adquirir posiciones necesarias de ventaja dentro de mercados objetivo y finalmente, acceder a ventajas competitivas.

2.3. Clasificación de Capacidades de Marketing

Un tópico relevante dentro de la teoría de capacidades de marketing es la clasificación que hacen de ella diferentes autores. Ellas ayudan a entender el impacto, de forma diferenciada, en la creación de ventaja competitiva o en el desempeño de la organización de cada una de las categorías.

Por una parte, Hooley et al (2005) menciona dos grandes sets de recursos de marketing:

a) Recursos basados en el mercado: Definidos como todos aquellos que pueden ser utilizados inmediatamente en un lugar del mercado para obtener una ventaja competitiva en forma directa. Dentro de ellos, se encuentran:

- Capacidades vinculadas con los clientes.
- Activos de reputación.
- Capacidades de innovación.
- Activo de recursos humanos.

b) Recursos de marketing de apoyo: Definidos como aquellos que apoyan las actividades de marketing y aportan de forma indirecta a la obtención de ventajas competitivas. Las subdividen en dos grupos:

- Cultura de marketing de la organización, relacionada en esta y otras investigaciones (Day, 1994) con el grado de orientación al mercado.
- Capacidades directivas.

En otro marco conceptual, los estudios realizados por Day (1994) y Webster (1992) fueron tomados posteriormente por Hooley et al (1999) quien las unificó para elaborar una jerarquía de capacidades de marketing. En su teoría inicial, Webster (1992) propone tres niveles donde opera el marketing, en concordancia con los tres niveles estratégicos de una organización:

- Marketing como cultura, donde enfatiza la importancia que juega el set de valores o creencias en el aspecto macro de las decisiones, y en la importancia que se otorga al cliente y a la orientación al mercado (Hooley et al, 1999).
- Marketing como estrategia, donde se enfoca en como competir en los mercados elegidos a través, por ejemplo, del posicionamiento y la segmentación.
- Marketing operacional, donde enfoca los esfuerzos en el marco del marketing mix.

El autor menciona además, que cada nivel determina e influye en el nivel que sigue, brindándole un rango de acción más acotado.

Mientras, el marco conceptual de Day (1994) divide las capacidades de marketing en tres tipos:

- Capacidades obtenidas del exterior ("*outside-in*"): referidas a aquellas que ayudan al entendimiento y la participación en los mercados (Greenley et al, 2005). Su propósito es conectar procesos definidos por otras capacidades organizacionales con el entorno.

- Capacidades obtenidas del interior ("*inside-out*"): se refieren a aquellas que permiten una participación eficaz en el mercado. Ejemplos de este tipo de capacidades son el control de costo, la gestión financiera o de recursos humanos, entre otros.
- Capacidades de integración ("*spanning*"): se refieren a aquellas que integran a los dos sets anteriores para generar una implementación superior de la estrategia (Hooley et al (1999)).

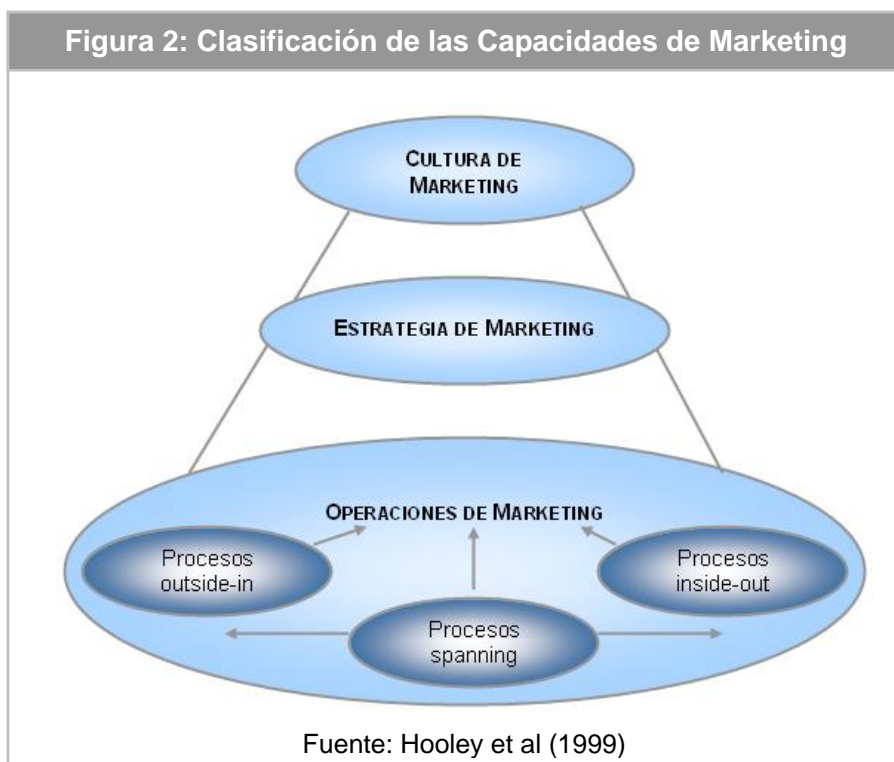
Otro tipo de capacidades propuesta por Greenley et al (2005) son las capacidades de red:

- Capacidades de red: se refieren a aquellas que interrelacionan a la organización con actores estratégicos.

Estas capacidades, sin embargo, pueden ser parte de las capacidades *outside-in*, ya que comparten la misión de este set de capacidades en que ayudan a la firma a relacionarse con el entorno.

En base a los dos esquemas anteriores, Hooley et al (1999) propone que dentro de los niveles reconocidos por Webster (1992) puede estar inserta la categorización llevada a cabo por Day (1994). Este esquema representa el complemento de ambas teorías, además de su consistencia entre ellas y una visión más esquemática y exhaustiva. Además, se considera más precisa en su segmentación.

Esta última clasificación puede ser esquematizada según la visión de Hooley et al (1999) en el siguiente diagrama:



En estas categorías están incluidas todas las otras clasificaciones mencionadas por Hooley (2005), y será empleada sobre esta última por tratar de manera más cabal las formas de expresión del marketing dentro de la empresa.

Como conclusión, es posible señalar que el rol del marketing como variable clave para el logro de los objetivos de la firma nos permite ahondar en el concepto de capacidades de marketing para estudiar específicamente su efecto en el desempeño de la firma.

Además mediante su clasificación, es posible observar los distintos tipos de influencia de las capacidades de marketing en las actividades de la organización, lo cual hará posible el análisis de cuáles son más idóneas para una firma en un contexto de industria dinámica.

CAPÍTULO 3 CAPACIDADES DINÁMICAS

Hoy en día, la búsqueda de variables que conduzcan a las firmas a ventajas competitivas se ha vuelto particularmente crítica por el dinamismo que se ha generado en las industrias. La apertura a un mercado globalizado, junto con una rivalidad cada vez más encarnizada por parte de las empresas existentes, ha hecho que los mercados cambien de manera cada vez más rápida, no sólo en los productos y servicios que ofrecen, sino también en la forma de entender y enfrentar la competencia (Fuhl, 2006).

En respuesta a lo anterior, aparece el paradigma de capacidades dinámicas a mediados de la década de los años 90 (Teece, Pisano y Shuen, 1997), añadiendo el concepto de dinamismo a la antecesora teoría basada en recursos. Este paradigma ofrece un enfoque aplicable a un ambiente dinámico, producido por un incremento en la competencia global, cortos ciclos de vida de productos, y rápidas mejoras tecnológicas. Esta perspectiva, más cercana al ambiente actual observado, la hace ser hoy la explicación predominante para la presencia de una ventaja competitiva (Fuhl, 2006).

De esta manera, introducir el concepto de capacidades dinámicas en este capítulo tiene como objetivo integrar el concepto de capacidades al contexto actual de mercados dinámicos, siendo un complemento para la teoría basada en recursos.

3.1. Capacidades Dinámicas

Las capacidades dinámicas se muestran como un marco teórico actual que busca entender el comportamiento de las firmas en la captura y creación de riqueza en ambientes de rápido cambio.

En particular, Teece, Pisano y Shuen (1997) construyen una definición de capacidades dinámicas como sigue:

“Habilidades de la firma para integrar, construir, y reconfigurar competencias internas y externas para direccionar rápidamente en entornos cambiantes” (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

En esta definición se enfatiza la idea de obtener y modificar ventajas competitivas, dada las condiciones actuales a las que se enfrenta la firma. Esta definición será utilizada como base, la cual dará dirección a esta investigación.

Helfat et al (2007), por su parte, se refiere a las capacidades dinámicas como la capacidad mediante la cual modificar la base de recursos que posee una organización. Su definición incluye el elemento clave de “intencionalidad”, la cual se entiende como un factor diferenciador de las capacidades dinámicas versus una reacción accidental o meramente producto de la suerte. Una idea similar es tratada por Winter (2002) quien destaca la diferencia entre esfuerzos reiterativos o modelados y los esfuerzos que él llama “solución de problemas *ad-hoc*” los cuales aparecen como meras reacciones intuitivas a desafíos del ambiente o acontecimientos imprevisibles. Zollo y Winter (2002) también realizan una distinción, diferenciando las capacidades dinámicas de las actividades discontinuas que responden a situaciones de crisis, y haciendo énfasis en los esfuerzos sistemáticos que la organización debe proveer para que éstas sean logradas e implementadas.

Por otra parte, existen autores que han definido las capacidades dinámicas no como una habilidad, sino como procesos de la firma. Eisenhardt y Martin (2000) propone esta idea como una forma de utilizar los recursos de la compañía, mostrando a las capacidades dinámicas como rutinas estratégicas y organizacionales en una perspectiva que busca eliminar los términos vagos descritos en la literatura anterior y mostrar a las capacidades dinámicas como rutinas específicas e identificables. Es esta misma línea, Helfat et al (2007) distinguen a las capacidades dinámicas de una suerte de “talento innato”, lo que nos lleva nuevamente a acercarnos al concepto de procesos deliberados para explicar una capacidad dinámica. Winter (2002), por su parte, otorga énfasis a la connotación de rutina, definiéndola como un comportamiento que es aprendido, modelado, repetitivo y fundado en parte como conocimiento tácito.

En esta investigación, se seguirá la línea planteada por los autores anteriores, los cuales muestran a las capacidades dinámicas de una forma estructurada, deliberada y continua de reconfigurar la base de recursos.

Por otro lado, la literatura entrega algunas aproximaciones en relación a lo que realizan las capacidades dinámicas. La definición base tomada de Teece et al (1997), plantea las capacidades dinámicas para “integrar, construir y reconfigurar competencias (o rutinas) internas y externas”. Otros autores mencionan y profundizan en que no sólo es relevante la modificación de estos recursos, sino que también incluyen que tanto la extensión, como la posibilidad de desechar o deshacerse de ciertos recursos si es necesario, deben ser incorporadas en la definición. En otras concepciones de la literatura acerca de sobre que actúan las capacidades dinámicas es posible mencionar la visión representada por Helfat et al (2007) –y utilizada además por otros autores– quienes hablan de modificar la “base de recursos”, aclarando que contiene tanto los recursos tangibles como los intangibles, incluyendo dentro de estos las capacidades y las capacidades dinámicas, así como las competencias (o rutinas) mencionadas anteriormente.

De esta manera, utilizando la base de Teece et al (1997) se propone la siguiente definición:

“Capacidades dinámicas consisten en procesos organizacionales presentes en la firma, con el fin de integrar, construir, y reconfigurar su recurso base, tanto para direccionar rápidamente en entornos cambiantes, como para crear cambio en el entorno”

Es necesario profundizar los términos relevantes presentes en esta definición, con el fin de distinguir esta idea con las visiones anteriormente mencionadas en la literatura.

3.2. Análisis de Capacidades Dinámicas

Para profundizar los términos relevantes de la definición de capacidades dinámicas, esta investigación se basará en el análisis propuesto por Helfat et al (2007). Este análisis se caracteriza por profundizar la definición mediante dimensiones específicas, las cuales son de gran utilidad para la comprensión detallada de la definición.

3.2.1. Naturaleza

El primer término presente en la definición, corresponde a las capacidades dinámicas como “procesos”. La idea central detrás de este concepto, radica en eliminar la “informalidad” en algunas definiciones anteriores. Se busca presentar a las capacidades dinámicas como procesos deliberados, sistemáticos, en vez de actividades reactivas y cuasi intuitivas. En esta investigación se pretende presentar el uso de estas capacidades de forma intencional, buscando descartar los efectos de la suerte, y de resolución de problemas ad hoc. Sin embargo, al introducir el concepto de “formalidad” en la definición, también se busca establecer cierta flexibilidad, como la vista en Eisenhardt y Martin (2000), mostrando a la estructura de las capacidades dinámicas dependiendo del contexto dinámico, es decir, se eliminará la idea de procesos rígidos y estructurados, para dar paso a procesos intencionados pero con

distintas estructuras flexibles según el contexto en el cual estén insertas.

Otro tema a discutir, es la posesión de las capacidades dinámicas en relación al concepto de estas capacidades como “pertenecientes a la firma”. Una visión inicial, planteada por Leonard (1995), señala que las capacidades dinámicas pertenecen a los directores o tomadores de decisiones. En Teece et al (1997), en cambio, estas capacidades se muestran caracterizadas como únicas e idiosincráticas, agregando que su surgimiento depende de la trayectoria que ha seguido la firma a lo largo de los años. Autores como Griffith y Harvey (2001), y Verona y Ravasi (2003) complementan esta idea al señalar a las capacidades dinámicas como la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, no identificables y que, dada su naturaleza idiosincrática, son difíciles de transferir.

Por otra parte, existe una creencia contrapuesta de que las capacidades dinámicas poseen una serie de rasgos comunes a través de las compañías, contradiciendo las concepciones que estas capacidades son idiosincráticas a la firma, en este punto Zander y Kogut (1995) plantean la hipótesis de que las capacidades dinámicas son imitables, siempre que éstas carezcan de codificación y sean fácilmente visibles, lo cual permitiría la transferencia de éstas capacidades tanto a través de la firma, como a otras compañías. Eisenhardt y Martin (2000) concluyen que las firmas pueden desarrollar las capacidades desde distintos puntos y a lo largo de diferentes trayectorias, en el caso de que ésta capacidad tenga una equifinalidad, y se convierta en “mejores prácticas” para el resto de las firmas.

Estas visiones contrapuestas acerca de la idiosincrasia de las capacidades dinámicas, dejan la interrogante abierta sobre si estas capacidades son específicas de cada compañía, o pueden ser transferidas a otras compañías a través de mejores prácticas. En Fuhl (2006) se concluye que la transferibilidad de las capacidades dinámicas depende del origen y magnitud de sus factores de influencia (mix de factores contextuales, estructurales, y mejores prácticas, con su impacto en la capacidad).

Un punto importante observado en la literatura, es la discusión sobre si las capacidades dinámicas de la firma nacen o se hacen. La importancia de éste punto, radica en las posibilidades de la firma tanto de observar los factores que conducen a la evolución y desarrollo de las capacidades dinámicas, como de la factibilidad para activamente manipular tal evolución.

La percepción de que las capacidades dinámicas nacen en la firma, comienza con Leonard (1995), el cual muestra a estas capacidades como parte de los directores, argumentando que los esfuerzos deliberados por parte de los directores llevan a un desarrollo activo de las capacidades dinámicas. Autores como Rindova y Kotha (2001) y Ethiraj et al (2005) muestran ejemplos en los cuales proponen que los directores tienen influencias significativas en la creación y desarrollo de las capacidades dinámicas. Específicamente, muestran que los directores pueden conducir el desarrollo de las capacidades a través de la implementación de mejores prácticas, determinando la forma en que una capacidad es ejecutada. Por otro lado, pueden elegir un marco de respaldo para el desarrollo de las capacidades dinámicas. Sin embargo, tienen en cuenta las limitaciones de los directores, dadas por la estructura y el contexto de las compañías.

Una línea de pensamiento distinta identifica a las capacidades dinámicas como creadas por la firma. Winter (2002) señala que una serie de autores creen efectivamente que las capacidades dinámicas existen, pero sospechan de la idea de que ellas efectivamente nacen, sino que más bien se crean. En Teece et al (1997) se identifican procesos organizacionales y gerenciales esenciales para la creación de capacidades dinámicas tales como: coordinación e integración de actividades internas y externas, aprendizaje social y colectivo, y reconfiguración y transformación. En Zollo y Winter (2002), se define a las capacidades dinámicas como modelos aprendidos, destacando la importancia del aprendizaje como mecanismo principal para la creación y evolución de capacidades dinámicas. Mcpherson, Jones y Zhang (2004) también señala la creación de las capacidades dinámicas, pero basándose en las adquisiciones o *joint ventures* realizados por la firma, con el fin de manejar este tipo de proyectos.

La discrepancia de estas líneas de pensamiento, plantean un desafío interesante, para así saber si las capacidades dinámicas pueden ser creadas, desarrolladas, y a la vez tener conocimiento sobre el set de herramientas fundamentales para lograrlo. Esta investigación sigue la última línea de pensamiento nombrada, en la cual se plantea que las capacidades dinámicas se crean (Winter, 2002), en contraposición a la línea de Leonard (1995) de capacidades dinámicas que nacen con la firma.

3.2.2. Función- Propósito

Se hace necesario revisar las distintas visiones sobre cuál es el propósito para llevar a cabo capacidades dinámicas. Inicialmente Leonard (1995) se refiere a la labor de las capacidades dinámicas para crear respuestas innovadoras, lo cual se complementa en Teece (1997), en donde se postula que las capacidades dinámicas tienen como propósito principal direccionar rápidamente a la empresa en entornos cambiantes, obteniendo nuevas e innovadoras formas de ventajas competitivas. Eisenhardt y Martin (2000), muestra una idea similar, señalando el ajuste de la firma a medida que los mercados emergen, se desarrollan, se separan, evolucionan, y mueren. Sin embargo, extienden la definición inicial añadiendo elementos tanto de “creación del cambio” en el mercado como de preparación y respuestas a cambios exógenos. Lo anterior, otorga una nueva estrategia de creación de valor, distanciándose de una definición netamente reactiva a las condiciones de la industria.

Zollo y Winter (2002), si bien toma un camino relativamente distinto señalando como propósito de las capacidades dinámicas la búsqueda del mejoramiento de la efectividad de la firma, en Winter (2002) señala que permiten a las firmas entrar en nuevos negocios y extender los ya existentes, proporcionando un potencial continuo de fuentes de ventajas competitivas. Helfat et al (2007), por su parte, señala en su mayoría estos propósitos, agregando una intención de la firma tanto por existir en su entorno, como de expandirse, manteniéndose los propósitos anteriores. En relación al

manejo del cambio, esta autora adiciona propósitos de identificación de necesidad u oportunidad de cambio, formulación de respuestas a esos requerimientos, e implementación de cursos de acción para responder a ellos.

En todas las definiciones antes mencionadas, un punto que no se trata de forma profunda es el concepto de efectividad en el cumplimiento de los propósitos por parte de las capacidades dinámicas. Helfat (2007), mediante su propia definición, busca recalcar que con el uso de estas capacidades, la firma está realizando algo diferente, pero no necesariamente algo mejor que antes. Si bien este último punto se traduce en un método que no garantiza el éxito en la consecución de los propósitos establecidos, sigue siendo importante mostrar la necesidad de que estas capacidades estén presentes en las firmas, aunque por si solas no sean suficientes para la gestión del cambio.

Adicionalmente, con respecto a la función, se complementa la definición de Teece et al (1997) que busca integrar, construir, y reconfigurar competencias de la firma, a través de dos ideas adicionales. En primer lugar, en base a la visión de Eisenhardt y Martin (2000) se redefine el concepto de reconfiguración, para que no solo contenga aspectos de redistribución, sino que además contenga funciones para crear y desechar parte de los recursos. Por otra parte, la definición de capacidades dinámicas de ésta investigación es acorde con la visión de Helfat et al (2007), en la cual se define como unidad básica el “recurso base”, donde está inserto el concepto de competencias, otorgando un rango de acción más amplio a las capacidades dinámicas.

Finalmente en cuanto a las condiciones en las cuales se crean capacidades dinámicas, se observan dos variaciones importantes. En primer lugar, se encuentra el concepto de “entornos cambiantes”, el cual se refiere tanto a ambientes moderadamente dinámicos, como ambientes con altas tasas de cambio. De esta manera, se complementa la idea de Teece (1997) donde se presentaba un ambiente altamente cambiante, introduciendo la idea de Fuhl (2006), donde presenta dos escenarios para distintas estructuras de capacidades dinámicas. Esta idea se justifica con la segunda variación

en la definición, en la cual se plantea un propósito tanto de adaptación, como de creación de cambio. Bajo este concepto, se quiere eliminar la idea de las capacidades dinámicas como herramienta de respuesta, tal como lo propuesto por Eisenhardt y Martin (2000). De ésta manera, se otorga a la definición de capacidades dinámicas un rol más proactivo al cambio, como a la vez una amplitud en su entorno de aplicación.

3.2.3. Ambiente

Otro elemento común observado en gran parte de estas definiciones, tiene que ver con el ambiente en el cual las capacidades dinámicas actúan. Desde la definición de Teece (1997), se puede observar que el entorno de aplicación es de características cambiantes, ya sea en cuanto al mercado como a las tecnologías existentes, y su finalidad es evitar que la firma presente rigideces centrales. Sin embargo, Zollo y Winter (2002) detectan que generalmente las firmas realizan cambios importantes, en momentos en que la tasa de cambio percibida es baja. Eisenhardt y Martin (2000) presentan un elemento diferenciador, que permite un doble concepto de las capacidades dinámicas efectivas, dependiendo del dinamismo del mercado. Proponen que en mercados moderadamente dinámicos, en el cual el cambio frecuentemente ocurre, pero siguiendo un patrón relativamente predecible, estas capacidades son similares a la concepción tradicional de rutinas vista anteriormente, obteniendo resultados previsibles en cuanto a su propósito. Sin embargo, en mercados altamente dinámicos, en el cual el cambio ocurre de manera no lineal, y menos predecible, las capacidades se convierten en procesos simples, sumamente experimentales, y frágiles, que conducen a resultados imprevisibles. Es importante, por lo tanto, definir claramente el ambiente en el cual las capacidades dinámicas son aplicables, para así estudiar su efectividad en tales condiciones. Este tema es profundizado en el capítulo 5 del presente estudio, donde se analiza el contexto de actuación de las capacidades dinámicas.

3.2.4. Jerarquía y Presencia

Otro punto a considerar, es lo que en la literatura es llamado “jerarquía de capacidades”. Diversos autores, tales como Collis (1994) y Winter (2002) diferencian capacidades ordinarias de capacidades de alto orden. Fuhl (2006) define a las capacidades de alto orden en términos de “hacer las cosas más rápidas que los competidores”, agrupándolas en el concepto de “rapidez”. Por otro lado, define a las capacidades de segundo orden, las cuales consisten en procesos específicos de la firma, tales como desarrollo de nuevos productos, toma de decisiones estratégicas, manufactura, etc. La implicancia de esta estructura, consiste en que las capacidades de alto orden influyen en las segundas, y a su vez estas pueden tener influencias entre ellas, considerando como punto clave la velocidad en la innovación. Sin embargo, resulta cuestionable la idea de actuar “más rápido que los competidores” en una suerte de anteponerse a sus decisiones.

Como se ha mencionado anteriormente, en un ambiente sumamente dinámico resulta difícil predecir el ritmo de cambio, y más aun la procedencia de éste. En Fuhl (2006) se ha recalcado la idea de que distintas capacidades dinámicas cumplen distintos propósitos, por lo cual su importancia relativa depende del contexto y necesidades propias de la firma. Por último, líneas divergentes proponen un rol secundario de la competencia, en una búsqueda constante de la firma por hacer a la competencia irrelevante, más que vencerla, lo cual afecta al orden de prioridades en las capacidades dinámicas. Por lo tanto, el orden de importancia de las capacidades dinámicas no queda claro del todo, lo cual lleva a pensar en la importancia de cada una en diversas circunstancias.

Por otro lado, se puede observar la “presencia” de las capacidades dinámicas en la firma. Bajo este concepto, se busca mostrar la posibilidad tanto de nacimiento, como de creación y adquisición de las capacidades dinámicas. En este sentido, en esta investigación se comparte la visión de Fuhl (2006), donde aborda la discusión sobre la idiosincrasia/transferibilidad de las capacidades dinámicas, como dependientes del

origen, magnitud, e impacto de sus factores de influencia. Además, se observa que hay factores tanto propios, como comunes entre las firmas, que condicionan la naturaleza de las capacidades.

Como conclusión, el concepto de capacidades dinámicas nos da una línea de pensamiento paralela a la idea de capacidades de marketing, introduciendo un contexto de dinamismo del mercado, donde estas capacidades cumplen una función de adaptación y/o creación del cambio. Por lo tanto, existen dos ideas paralelas: tanto el rol de marketing como el dinamismo de mercado nos ofrecen elementos esenciales para analizar la función de las capacidades dinámicas en su impacto en el desempeño superior de las firmas mediante el logro de ventajas competitivas. A partir de estas dos corrientes teóricas se planteará el concepto de capacidades dinámicas de marketing, que tiene por objetivo ser una respuesta a la búsqueda de la mejora en el desempeño (mediante el logro de ventajas competitivas) mediante actividades de marketing, en un contexto dinámico.

CAPÍTULO 4 CAPACIDADES DINÁMICAS DE MARKETING

La discusión se acerca al concepto de Capacidades Dinámicas de Marketing a través de dos perspectivas, por una parte están las Capacidades Dinámicas cuya definición fue elaborada en el capítulo anterior como sigue:

“Capacidades dinámicas consisten en procesos organizacionales presentes en la firma, con el fin de integrar, construir, y reconfigurar su recurso base, tanto para direccionar rápidamente en entornos cambiantes, como para crear cambio en el entorno”

Por otro lado se encuentra la perspectiva de capacidades de marketing, las cuales se entienden como “una de las capacidades funcionales, en las cuales las áreas pertenecientes a la firma integran y coordinan acciones específicas funcionales (capacidades especializadas en marketing) con el fin de proveer a la firma de capacidades organizacionales que le permitan desempeñar eficientemente el trabajo que cada área funcional debe llevar a cabo para fines organizacionales” (Vorhies y Yarbrough, 1998).

Ambas definiciones proveen de características que debe contener una definición de Capacidades Dinámicas de Marketing. Una de ellas es la noción que las capacidades de marketing deben integrar y coordinar acciones de capacidades más específicas de marketing, dándole un rango de acción más acotado, es decir, las capacidades de marketing pueden impactar en el logro de los objetivos organizacionales, pero por si solas no lo hacen de manera directa, ya que primero impactan en capacidades de orden superior de marketing y ya en el nivel superior se interrelacionan con otras capacidades funcionales.

4.1. Capacidades Dinámicas de Marketing

Como se ha analizado, estas capacidades pueden impactar indirectamente en los fines organizacionales, pero en un contexto de capacidades dinámicas, éstas son requeridas para adaptarse rápidamente al ambiente o crear cambios en él. Es así, como las capacidades dinámicas de marketing deben ayudar a este propósito organizacional de maniobrar o crear entornos cambiantes.

Teniendo en cuenta estos puntos, es posible plantear la definición foco de esta investigación como sigue:

“Capacidades Dinámicas de Marketing consisten en procesos organizacionales presentes en la firma, que integran, construyen y reconfiguran su recurso base de marketing, que permita a ésta área funcional impactar en el objetivo organizacional de direccionar rápidamente en entornos cambiantes y/o crear dicho cambio”.

Para una correcta interpretación de la definición es necesario precisar algunos conceptos tratados en ella, que ayudarán a determinar las dimensiones de las capacidades dinámicas de marketing:

En primer lugar, el concepto de “procesos” ya planteado en la revisión de capacidades dinámicas, se enfoca en el marco de autores como Eisenhardt y Martin (2000) quienes describen las capacidades dinámicas como procesos específicos e identificables y cercano a ello, Zollo y Winter (2002) las plantean como rutinas organizacionales, evitando ser tautológicos al tratarlas como “habilidades”. Esto es importante para el presente estudio ya que, según Helfat et al (2007), los procesos son los que permiten observar las capacidades dinámicas en uso. Teece et al (1997), define los procesos organizacionales como los patrones o rutinas de práctica y aprendizaje habitual, mientras que Bitar (2004) de forma similar los plantea como “una compleja cadena de rutinas individuales y organizacionales”, mostrando de una forma más clara su

aparición dentro de la firma. Se busca establecer con este concepto una forma para identificar, mediante un estudio empírico, las capacidades dinámicas de marketing a través de los procesos.

En uno de los estudios pioneros de capacidades dinámicas, Teece et al (1997), muestra a éstas capacidades para ser usadas en “integrar, construir y reconfigurar” recursos de la organización. Estas palabras sirven para abarcar las ideas planteadas por Teece et al (1997) y Eisenhardt y Martin (2000), quienes plantean que “integrar” se refiere a combinar y coordinar tareas y recursos de la firma, por ejemplo, en el proceso de desarrollo de producto en que se requieren múltiples capacidades de varias áreas funcionales para llevarlo a cabo. Este concepto, Teece et al (1997) lo reconoce como estático. “Construir” está ligado a las dos funciones básicas que Helfat et al (2007) menciona de primeras investigaciones: la búsqueda, selección y creación de recursos y su implementación, incluye además la obtención de ellos por medio de las alianzas y adquisiciones o la innovación, por ejemplo.

Este concepto está ligado por diversos autores al aprendizaje, como una forma de desarrollar recursos que sean inimitables por parte de la competencia. Así, Teece et al (1997) menciona que los procesos centrales no se pueden comprar ya que dependen de la trayectoria de la firma y su posición. De esta manera, habría que desarrollarlos por medio del aprendizaje (proceso que permite un mejor desempeño por la reiteración y la experiencia), tal como plantea Zollo y Winter (2002) así como Teece et al (1997). Este aspecto es considerado como dinámico, ya que plantea una actitud o acción permanente. Por último, “reconfigurar” se entiende como un concepto transformacional, y plantea ser capaces de replicar, transferir, recombinar recursos (Eisenhardt y Martin, 2000) además de incluir su venta, cierre o descartarte (Helfat et al, 2007). Teece (2007) por su parte, menciona que para reconfigurar lo que él llama “alineamientos de activos” se debe tener una integración y combinación de las habilidades. Además, plantea la gestión del conocimiento necesaria para poder llevar a cabo tal reconfiguración.

Se entenderá “recurso base de marketing” como todos los activos y capacidades necesarios para llevar a cabo la función de marketing dentro de la organización. Si bien muchos de estos recursos son específicos de la función de marketing, otros pueden ser más transversales en la organización y estar integrados con otras funciones. Existe muy poca literatura que hable específicamente del término “recurso de marketing” a modo de conceptualizar que se entiende por él. Pero un tema más recurrente es el de “recursos basados en el mercado”, que se interpretan “como los activos que provienen de la mezcla de la firma con entidades en su ambiente externo” (Srivastava et al, 1998) y que ayudan a comprender el alcance de estos recursos.

Por otra parte, “área funcional” no necesariamente hace referencia a una idea de departamentalización determinada en la organización, sino más bien al rol de marketing que se ejecuta dentro de ella, cualquiera sea su estructura.

La acción de “impactar” refleja la relación que debe existir entre los procesos organizacionales que reconfiguran la base de recurso de marketing y el objetivo de adaptarse o crear un entorno cambiante. Esto involucra una relación entre estas capacidades dinámicas de marketing y otras capacidades dinámicas “funcionales” que en la unión de todas ellas y sus interrelaciones logran este fin.

4.2. Identificación de Capacidades Dinámicas de Marketing

Si bien se ha logrado elaborar una definición para describir a las capacidades dinámicas de marketing, nos queda identificar específicamente donde se encuentran estas capacidades de marketing que encajan en el modelo dinámico desarrollado. Por lo tanto, el objetivo en este apartado consiste observar de forma paralela la clasificación de capacidades de marketing vista anteriormente con la definición de capacidades dinámicas de marketing, con el fin de encontrar congruencias que nos permitan identificar capacidades puntuales que cumplan ambos criterios.

Para ello, utilizaremos como clasificación base el modelo integrador de Hooley et al (1999), que contiene la mayor cantidad de distintas subdivisiones del concepto de capacidad de marketing. Dado lo anterior, las capacidades dinámicas de marketing se pueden encontrar en esta clasificación que consiste en los siguientes niveles:

- Cultura de Marketing
- Estrategia de Marketing
- Operaciones de Marketing
 - * Capacidades “*Outside – in*” / “*Networking*”
 - * Capacidades “*Inside – out*”
 - * Capacidades “*Spanning*”

4.2.1. Nivel 1: Cultura de Marketing

La cultura de marketing consiste en la filosofía de marketing adoptada (orientación de mercado) y la postura de la firma en el mercado indicada como las prioridades estratégicas principales perseguidas (Hooley et al, 1999). Hurley y Hult (1998) argumentan que existe “fuerte apoyo en la literatura de marketing de que la orientación de mercado puede ser integrada en la cultura de la organización, afectando tanto la vigilancia como la acción en el mercado”. Específicamente, la cultura es un sistema complejo de normas y valores que forman procesos y comportamientos en la organización con el fin de estar alerta y/o responder en el mercado (Hooley et al, 1999).

La cultura de marketing puede ser vista como un recurso clave capaz de crear ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1986; Deshpandé y Webster, 1989; Deshpandé, Farley y Webster, 1993). Los criterios utilizados en la literatura sobre esta creación de ventajas se encuentra que en la cultura de marketing existen procesos capaces de ofrecer claro valor en el enfoque de las actividades de la organización sobre las exigencias del cliente y la existencia de barreras a la duplicación/imitación (Hunt y

Morgan, 1995) que a su turno es considerado un mecanismo clave de aislamiento (Rumelt, 1987; Peteraf, 1993).

Hunt y Morgan (1995) ven la orientación al mercado como un tipo de marco cultural organizacional usado como una guía para la selección de la estrategia. La orientación al mercado ofrece una base de creación de ventajas competitivas sostenibles debido a que conduce a una mejor predisposición a responder a las demandas de los consumidores y amenazas competitivas, a través de actividades funcionales coordinadas (Narver y Slater, 1990).

Finalmente, como parte de la cultura, se encuentran las prioridades estratégicas las cuales dictan la postura que la firma tomará en el mercado y cómo responderá a oportunidades y amenazas. Una cultura que enfatiza las prioridades en el largo plazo está en claro contraste con una donde dominan las consideraciones de corto plazo (Aaker, 1988; Webster, 1994).

4.2.2. Nivel 2: Estrategia de Marketing

Las decisiones de posicionamiento competitivo forman parte importante del corazón de la estrategia de marketing de una firma (Ries y Trout, 1982; Porter, 1996; Hooley, Möller y Broderick, 1998; Hooley, Saunders y Piercy, 1998). Según lo expuesto por Webster (1992) las decisiones sobre como segmentar el mercado, en que segmento(s) de mercado enfocarse y como alcanzar aquel objetivo, constituye la estrategia de posicionamiento adoptada.

Un número de vías para conceptualizar las alternativas de posicionamiento posibles para las firmas han sido sugeridas. Schlie (1985), por ejemplo, sugiere que la diferenciación puede ser alcanzada a través de bajos precios, calidad de producto superior (alta fiabilidad o altos niveles de desempeño), disponibilidad superior, mejor servicio al consumidor, imagen más atractiva, grandes niveles de conciencia de producto o relaciones cercanas de largo plazo con los clientes. Estos factores pueden

ser vistos como dimensiones de alternativas de posicionamiento en las cuales las firmas deben tomar decisiones para formar su propio posicionamiento (Hooley et al, 1999).

Esta necesidad de identificar los recursos y capacidades necesarias para adquirir estrategias y posiciones competitivas alternativas es también enfatizada por Johnson y Scholes (1999). Estos autores identifican 8 rutas estratégicas las cuales equiparan esencialmente a las opciones de posicionamiento: (1) sin estrategia; (2) bajos precios; (3) híbrida (bajos costos, bajos precios y diferenciación); (4) diferenciación (con y sin precios Premium); (5) diferenciación enfocada; (6) incremento de precios / valor estándar; (7) incremento de precios / bajo valor; (8) bajo valor / precio estándar. Las rutas 1 y 2 utilizan el precio como una forma de diferenciación. Las rutas 3 al 5 son identificadas como estrategias de diferenciación en productos y/o servicios, mientras que las rutas 6 al 8 son destacadas como estrategias fallidas.

La posición resultante adquirida por la firma es potencialmente una fuente de ventajas competitivas sostenibles, principalmente por su construcción a través del tiempo (por ejemplo, es dependiente de la trayectoria, la posición inicial en la cual se encontraba la firma, etc.). La construcción de esta posición a través del tiempo se logra a través del desarrollo y puesta en marcha de un conjunto de otros recursos operacionales (control de costos, diseño de tecnología, comunicaciones, etc.), siendo esta combinación difícil de imitar en el corto plazo (Hooley et al, 1999).

4.2.3. Nivel 3: Operaciones de Marketing

En el tercer nivel de jerarquía se reconocen las capacidades que son necesarias para implementar operacionalmente la estrategia de marketing. En este nivel, el contenido tiene que ver con operaciones, tácticas, y actividades de marketing altamente específicas, que son utilizadas para adquirir la posición competitiva deseada (Hooley et al, 1999).

Aquí el marco de Day (1994), el cual fue anteriormente discutido, categoriza los procesos como capacidades *outside-in*, *inside-out* y *spanning*. Las capacidades *outside-in* de investigación de consumidores y competidores o creación de relaciones con clientes y proveedores son actividades típicas que son emprendidas para lograr el posicionamiento competitivo deseado. De modo similar, las capacidades *inside-out* como efectivo control de costos, información de almacenaje y recuperación de stock, y la logística integrada pueden crear la plataforma para la creación de ventajas competitivas. Las capacidades *spanning*, integran las dos anteriores para generar una implementación superior de la estrategia (como la conducción de estudios del mercado, cuidado en el control de costos, eficiente cumplimiento de pedidos del cliente, etc.). Estas operaciones y procesos individuales pueden ser imitables por si solos, pero sus efectos combinados son capaces de crear complejidad que ofrece oportunidades de ventajas competitivas sostenibles.

Por lo tanto, estos niveles de jerarquía nos muestran donde se pueden ubicar las capacidades dinámicas de marketing dentro de la firma, lo cual otorga claridad en el propósito que quieren lograr estas capacidades dinámicas de marketing para cada uno de los niveles, ubicación de dichas capacidades en la firma, y los actores relevantes en ellas. A continuación, se hace necesario detectar particularmente que capacidades dinámicas de marketing están presentes se pueden encasillar en esta clasificación, para lo cual se desarrollará un mecanismo de dimensiones (bloques de acción) para encontrar dichas capacidades.

4.3. Dimensiones de Capacidades Dinámicas de Marketing

El ambiente dinámico y versátil que viven muchas industrias determinó la necesidad de desarrollar capacidades dinámicas como un concepto nuevo a otras miradas de cómo lograr ventajas competitivas. En un entorno de este tipo, las firmas pueden utilizar sus capacidades dinámicas para cambiar su posición y proceder de acuerdo al camino

estratégico (Helfat et al, 2007). Estos movimientos realizados para cambiar de posición son revisados en Teece (2007), quien para este efecto desagrega las capacidades dinámicas en los siguientes grupos: capacidad de detectar y determinar oportunidades y amenazas, capacidad de aprovechar las oportunidades y la capacidad de reconfigurar los recursos para mantener la competitividad.

En forma similar, Helfat et al (2007) coloca especial énfasis en los procesos organizacionales como forma de lograr tanto la búsqueda y selección de oportunidades como la configuración y el despliegue de los recursos necesarios para tomar estas oportunidades. Esta visión en procesos, abarca también la misión que tienen los mandos gerenciales en relación a desarrollar capacidades dinámicas dentro de la organización, en su función de identificar nuevas oportunidades estratégicas.

Es así, como en base principalmente a estos dos trabajos, que analizan profundamente las capacidades dinámicas presentes en las organizaciones, por una parte Teece (2007) hablando de los microfundamentos y Helfat et al (2007) realizando una extensa investigación de la literatura y planteando la visión de procesos organizacionales, se puede llegar a dimensiones de capacidades dinámicas, vistas en forma de procesos dentro de la firma. La forma en que se abordará el tema es por medio de bloques de capacidades dinámicas los cuales serán analizados más en detalle para llegar a dimensiones de capacidades dinámicas de marketing dentro de cada una de ellas, las cuales más adelante serán abordadas en el contexto de la industria vitivinícola.

4.3.1. Aprendizaje

Entre los procesos que Teece (2007) identifica que dentro del grupo de detectar y determinar oportunidades y amenazas están presentes los procesos que buscan y analizan información, la transmiten, la utilizan para diferentes fines como guiar procesos de investigación y desarrollo, identificar innovaciones de proveedores, explotar desarrollos de la ciencia y tecnología, identificar cambios en necesidades de consumidores, identificar nuevas segmentos objetivos, entre otros. Todos se enfocan

en realizar actividades que procuran extraer información del entorno y de la organización, diseminarla y gestionar el conocimiento adquirido de forma adecuada para que genere nuevo valor.

Dentro de este grupo de capacidades dinámicas de aprendizaje se puede identificar procesos orientados a identificar oportunidades en el medio. Para ello las organizaciones deben estar constantemente examinándolo, buscando y relacionándose con él, tanto en el ámbito local como en un ámbito más global. Teece (2007) pone énfasis en la investigación de las necesidades de los consumidores, el mercado en general y el avance de la tecnología como factores importantes de observar. En Helfat et al (2007) reconocen que los tomadores de decisiones requieren información sobre estos cambios en el ambiente, por ello ésta debe ser recolectada y analizada para brindar una guía a futuras actuaciones de la firma. Con este fin las organizaciones crean procesos para determinar cómo se recolectará la información y como será ocupada. Sin embargo, como reconocen los autores, estas reglas serán revisadas en forma periódica, por lo que constituirán una capacidad dinámica. Ser capaces de ver oportunidades puede llevar a una posición diferente con respecto a los competidores y modificar la forma de competir (Teece, 2007). Sin embargo, esta visión de búsqueda de oportunidades no puede ser entendida solo como una acción dirigida hacia el exterior, también procesos internos como los de toma de decisiones requieren, a su vez, de mecanismos que les provean de información acerca del mercado y de las actividades internas.

4.3.1.1. Investigación de mercados

Los procesos de búsqueda de información y observación del medio en las organizaciones son de reconocida importancia en la literatura de marketing, ya que sin ellos la firma no tendrá como identificar cambios en el mercado, ni obtener datos o acceso a nuevo conocimiento (Cadogan et al, 2008). Además, los cambios en el comportamiento de clientes, proveedores y competidores impactan en los planes estratégicos de la empresa y en sus operaciones (Vorhies y Yarbrough, 1998). Este

reconocimiento del ambiente se hace más necesario con el aumento de información disponible, lo que puede llevar a apreciar nuevas oportunidades (Huber y Daft, 1987).

En la misma literatura, este objetivo de capturar lo que ocurre en el entorno y disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones se aborda a través de la investigación de mercados, que será la primera dimensión de capacidades dinámicas de marketing en esta investigación. Dentro de este proceso, se analiza el mercado de interés (variables demográficas, económicos, sociales, por ejemplo) y los grupos de interés (clientes, competidos, proveedores, entre otros) con especial énfasis en el consumidor. Este proceso de investigación de mercados definido por Levy (1998) como “el proceso de detección, inteligencia y procesamiento y análisis de información necesaria para la adaptación y orientación del sistema”, es la forma concreta que la bibliografía de marketing propone para observar el entorno. Pero no sólo se cierra en este contexto, sino que se aprecian también fuentes de información internas provenientes de registros de la misma organización (Ej. volumen de ventas, pedidos por cliente, etc.), que complementan la información recopilada del medio.

4.3.1.2. Gestión del conocimiento

Para poder percibir oportunidades del medio, se requieren procesos no sólo de reconocimiento y búsqueda, sino también son necesarios procesos de aprendizaje e interpretación de esta información. El aprendizaje es tratado como un tema crítico para el desarrollo de capacidades dinámicas por parte de autores como Zollo y Winter (2002), quienes argumentan que la observación del ambiente (competidores, proveedores, clientes y otros grupos de interés) proporciona conocimiento tácito, pero éste conocimiento puede ir evolucionando en actividades de mayor nivel, que puede modificar la forma de observar el entorno y los procesos asociados a ello. Entonces, se requiere no solo la observación del medio sino también la interna, la información derivada de procesos ya existentes en la organización. A partir de ello, la información externa juega dos roles importantes en el proceso de aprendizaje: estimular la reflexión de los actuales procesos empleados y ayudar a seleccionar mecanismos que se

puedan emplear, revisando la viabilidad de ellos. Así, el aprendizaje está presente en esta dimensión como una forma de modificar las rutinas de búsqueda y selección establecidas. Esta gestión del conocimiento será la segunda dimensión de capacidad de marketing, ya que si bien no sólo se enfoca en procesos específicos de marketing, son necesarios para promover la disseminación de información y el aprendizaje necesarios para cambiar otros componentes del marketing.

Por otra parte, los procesos de aprendizaje también son fundamentales para generar reconfiguración de la forma de hacer las cosas dentro de una organización. Tal como reconocen Zollo y Winter (2002), estos procesos son los responsables de la evolución en el tiempo de rutinas operacionales y de las capacidades dinámicas. Estos procesos de aprendizaje generan conocimiento dentro de la organización, que se ve reflejado en nuevas rutinas, patrones y nuevas formas de organización. Gracias a este aprendizaje, se pueden ir generando mejores soluciones y se puede identificar aquellos mecanismos que debieran suprimirse.

4.3.2. Innovación

Teece (2007) plantea los procesos de innovación como formas de implementar y desarrollar mecanismos para aprovechar las oportunidades ya identificadas. Estos procesos son definidos por Van de Ven (1986) como el “desarrollo e implementación de nuevas ideas por personas que con el tiempo participan en transacciones con los demás dentro de un contexto institucional”. Estas actividades tienen como *inputs* el conocimiento, el cual transforman en nuevos productos, servicios o procesos o en mejoras de alguno de estos ámbitos (Santos y Dávila, 2008). En otra arista, Doyle y Bridgewater (1998) hacen diferencia entre los conceptos “innovación” e “invención”, donde la primera abarca no sólo nuevos productos (como si lo hace una invención), sino que es planteada como una “nueva solución”, que puede involucrar o no el uso de nueva tecnología. Las innovaciones provienen de oportunidades de cambios en el entorno, de ahí la importancia y el nexo que tienen con las capacidades dinámicas de búsqueda de oportunidades.

Complementariamente, Teece (2007) reconoce la existencia de procesos de diseño de modelos de negocios para definir la estrategia comercial y las prioridades de inversión, de forma de articular la proposición de valor con decisiones de tecnología, mercado objetivo y estructura financiera. Este proceso de definir un modelo se transforma en dinámico cuando la empresa lo ajusta y crea cuando es necesario, constituyendo otra categoría de la innovación.

A pesar que la forma de innovación más común es la que se basa en nuevos productos, las que en general provienen de mejoras tecnológicas que llevan a mejoras de productos existentes o invención de nuevos, se reconocerán en este estudio innovaciones en diversos ámbitos, donde cada una constituirá una dimensión distinta.

4.3.2.1. Innovación en productos o servicios

Dentro del marketing, la innovación de productos es reconocida como un proceso que no es estático, sino que debe estar constantemente adaptándose a cambios en el ambiente o aprovechando oportunidades de él, ya sea provocada por la introducción de un producto a un nuevo mercado que puede estar sujeto a nuevas normas o gustos diferentes de los consumidores, por interés de la empresa por ofrecer una nueva proposición de valor o por detonantes ambientales que generan la necesidad de innovar en esta dimensión. Lo que entenderemos en presente estudio, será la innovación en productos en forma amplia, acogiéndonos a la concepción expresada en White et al (1988), quienes definen este tipo de innovación como “el desarrollo de nuevos productos, cambios en el diseño de productos establecidos o el uso de nuevos materiales o componentes en la fabricación de productos establecidos”, es decir, puede contemplar tanto la creación de nuevos productos y/o servicios como el cambio de los ya existentes.

4.3.2.2. Innovación en Mercados o segmentos de mercado

Innovaciones en este sentido proponen ofrecer los productos y/o servicios en nuevos mercados o en nuevos segmentos de un mercado ya abordado. Esto involucra tanto ampliar la base de clientes o puede significar dejar de ofertar a antiguos clientes y cambiar su mercado objetivo, siendo éste último un cambio más profundo en esta dimensión.

La elección de estos mercados, puede ser llevada de manera internacional dada la tendencia a la globalización, a través de un grupo de países o de segmentos a través de ellos. Sin embargo, sea esta elección de mercados internacional o nacional deben considerarse ciertos criterios que hagan los hagan atractivos para la organización, tales como: el tamaño, el ingreso, cómo se compone la población, las normas locales, la competencia, la forma y facilidad de distribución y consideraciones políticas entre otras (Bennett y Blythe, 2000).

4.3.2.3. Innovación tecnológica

La literatura a menudo trata este tema a nivel industrial, observando las innovaciones tecnológicas que ocurren en el entorno, como los grandes descubrimientos tecnológicos. Sin embargo, en este trabajo se entenderá a nivel de firma como los desarrollos tecnológicos orientados al cambio de alguna de las variables producto, componente de éste o de un proceso.

4.3.2.4. Innovación en modelos de negocios

El desarrollo de nuevos modelos de negocio o los ajustes a los ya existentes también plantea desafíos para el área de marketing en el sentido de definir elecciones estratégicas relevantes, como los productos/servicios que se ofrecerán, el mercado

geográfico, los clientes al que se dirigirá, sus formas de comercialización y la creación de redes con otros grupos de interés. Los autores Sawhney, Wolcott y Arroniz (2006) plantean la innovación en negocios en un sentido amplio y sistémico como “la creación de valor considerablemente nuevo para los clientes y la empresa obtenido mediante el cambio de creativo de una o más dimensiones en el sistema de negocios”, mientras Vilà y MacGregor (2007) plantean complementariamente que las innovaciones de negocios deben tener una meta común, además de ser gestionados en forma continua y de manera sistemática acoplando la posición de la empresa de manera permanente. Las dimensiones que reconocen Sawhney et al (2006) para la innovación de negocios son: lo que se ofrece (define el ¿qué?), la marca, los contactos establecidos, la presencia (asociada a la distribución, define el ¿dónde?), la cadena de abastecimiento, la organización, los procesos (definen el ¿cómo?), la captura de valor, la experiencia del cliente, los clientes (define el ¿quién?), las soluciones y las plataformas. En cualquiera de estas dimensiones se puede innovar, pero siempre afectará a las otras. Esta interrelación creada en una organización define el modelo de negocio que utilizan, y por el cual crean valor para los clientes y para la compañía. Innovaciones en estas interrelaciones se entenderá como del modelo de negocio.

4.3.2.5. Innovación en el posicionamiento

El concepto de posicionamiento tiene que ver con una percepción que está arraigada en la mente de los consumidores. Muchas veces se asocia a un producto determinado o a una marca, pero no siempre tiene que ver con lo que hace el producto, sino con cómo es asociado por una persona. Dado que el posicionamiento ayuda que un producto, marca o compañía pueda insertarse de la mejor manera en un mercado o segmento, el reposicionamiento es la innovación de esta percepción que tiene el consumidor (o grupo de ellos) acerca de un producto, marca o compañía y debe estar relacionado con mejorar la conexión de ella con atributos valorados por estos grupos o segmentos de mercado.

4.3.3. Relaciones

La capacidad relacional es vista como una forma de adquirir nuevas capacidades y/o tener acceso a nuevos recursos a través de alianzas con otra organizaciones (Helfat et al, 2007). Las alianzas las definen los mismos autores como una relación cooperativa entre dos o más organizaciones que son diseñadas para conseguir un objetivo estratégico compartido, sin embargo, la realización de estas alianzas no garantizan la efectividad de ellas. De ahí que se pueda diferenciar entre las empresas el valor que puedan generar de estas interrelaciones.

Estas capacidades de establecer redes también han sido estudiadas por la literatura de capacidades de marketing, buscando los mismo objetivos: compartir con compañeros estratégicos recursos de marketing, los cuales pueden ser financieros, tecnológicos, *expertise* de gestión, acceso a mercados, relaciones con intermediarios, o activos basados en la relación con los clientes como la credibilidad (Hooley et al, 2001).

Así, las dimensiones orientadas al marketing de este grupo de capacidades dinámicas que han sido identificadas como relevantes para nuestra investigación son:

4.3.3.1. Relaciones con grupos de la cadena de valor

Son las relaciones establecidas con grupos de la cadena de valor externa de la empresa, es decir, con los proveedores, distribuidores centralizados, distribuidores minoristas y grupos de consumidores. Dentro de esta cadena se genera el valor que llega finalmente al cliente, por lo que relaciones en este nivel puede incrementar el aporte de valor para los clientes y mejorar la posición de la empresa dentro de la cadena en cuestión.

4.3.3.2. Relaciones con grupos estratégicos

Hace referencia a relaciones que pueden existir con otros grupos *stakeholders* que influyen en el entorno de negocio de la firma, tales como instituciones gubernamentales, grupos de exportadores, asociaciones entre empresas del mismo rubro, agrupaciones ambientalistas, etc.

4.3.4. Apoyo

Todos estos procesos nombrados anteriormente, de aprendizaje, innovación y relacionales se ven influidos por procesos que apoyan estas capacidades dinámicas de marketing identificadas y no caen en la categoría de marketing, ya que apoyan la realización de las capacidades dinámicas en general en la organización. Dentro de ellas, es posible apreciar las capacidades dinámicas de toma de decisiones y de reconfiguración de actividades, que van modificando estas actividades. De igual manera, la dimensión de aprendizaje que ya expuesta ayuda a reformular estos procesos dándoles mayor dinamismo y a partir de ello, haciendo posible que modifiquen recursos de la organización.

4.3.4.1. Toma de decisiones y liderazgo

A partir de lo anterior toman relevancia los mecanismos de toma de decisiones dentro de la organización, orientados a formular una respuesta a las oportunidades encontradas, definir que procesos innovadores se van a seguir, con qué recursos contarán, que modelo de negocio se va a implementar, cuando es necesario ajustarlos y que tecnología se empleará, entre otros temas. También se incluyen los procedimientos de inversión, donde si las decisiones son bien llevadas, pueden generar aprendizaje para la organización, llevando a mejoras de los procedimientos. La literatura reconoce la relevancia de estos procesos de toma de decisiones, que deben

hallar el ajuste que tiene el *trade off* de realizar un cambio versus lograr la eficiencia de la compañía (por ejemplo, Winter, 2002, habla de los costos de utilizar una capacidad dinámica versus emplear una solución “ad-hoc”).

Estos procesos son necesarios para generar la integración necesaria para desarrollar los procesos innovadores y acoplar recursos, que son dirigidos por los tomadores de decisiones de la firma. Teece (2007) menciona como actividad relevante la construcción de lealtad y compromiso a través de liderazgo de los directivos, comunicación interna, desarrollo de una cultura y valores organizacionales que sustenten los demás procesos dentro de la firma.

4.3.4.2. Reconfiguración de actividades

Una característica fundamental de las capacidades dinámicas es que permiten reconfigurar los recursos de la organización. Procesos de reconfiguración de recursos incluyen replicar, transferir y recombinar estos recursos (Eisenhardt y Martin, 2000) incluyendo su venta, cierre o descartarte (Helfat et al, 2007). Esta necesidad nace de mantener una aptitud evolutiva, incluso saliendo de una dependencia de trayectoria si es necesario.

Para ello es necesario estar constantemente orquestando los recursos dentro de una organización. Esta exigencia nace de los recursos que no son automáticamente asignados a su mejor uso, creando la oportunidad de construir valor a partir de la continua orquestación de recursos. Los gerentes pueden crear valor ensamblando recursos de formas únicas, tratando de lograr que ellos co-evolucionen de manera coordinada. En esta línea, Helfat et al (2007) mencionan dentro de las funciones gerenciales la orquestación de activos co-especializados¹, que consiste en mantenerlos alineados para crear valor, seleccionarlos e invertir en nuevos activos co-especializados que ayuden a este objetivo y desinvertir en los que no generan valor.

¹ Activos co-especializados: son aquellos activos escasos y requeridos para el correcto funcionamiento de la empresa pero que no pueden modificarse para cubrir otras necesidades. (Hax y Majluf, 2004)

Para lograr la orquestación de activos, la capacidad empresarial cobra gran relevancia siendo ella la gestora de este proceso y teniendo la responsabilidad de lograr esta configuración valiosa y difícil de imitar por la competencia cambiando la posición de recursos de la organización. Mediante estas nuevas disposiciones se puede dar forma al ambiente de la firma, conduciendo a una aptitud evolutiva (Helfat et al, 2007). Pero las capacidades gerenciales también involucran la construcción de especificaciones laborales y estructuras de incentivos que atraigan y retengan talentos laborales y el desarrollo de cultura corporativa.

Esta guía debe estar presente también en procesos de adquisición y alianzas de las organizaciones. En ellos deben actuar mecanismos de integración de adquisiciones, gestión de relaciones, procesos administrativos, entre otros, que aseguren un nuevo y valioso alineamiento de recursos. Los procesos de transferencia a los que aluden Eisenhardt y Martin (2000) forman parte de esta nueva alineación, que requiere de rutinas para replicar y/o hacer corretaje de recursos entre las unidades de negocio e incluyen la modificación de las rutinas para estas unidades. (Zollo y Winter, 2002).

Las dimensiones distinguidas de capacidades dinámicas de marketing brindan una mejor perspectiva de la forma en que se presentan en la firma, como procesos más claros y definidos. Sin embargo, ninguno de ellos actúa por sí solo, sino que deben ser complementados con otros procesos que son requeridos para lograr los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO 5 CARACTERIZACIÓN DE UN ENTORNO DINÁMICO

La definición anteriormente planteada de capacidades dinámicas de marketing se encuentra inserta en un contexto en particular. Específicamente, la forma en que se presentan estas capacidades variará dependiendo del contexto en el cual se estén empleando, ya sea éste un ambiente de bajo, mediano o alto dinamismo. Es necesario, entonces, explicitar que entenderemos por industria dinámica para delimitar un marco que ayude a la identificación de estas capacidades dentro de la industria vitivinícola internacional.

Como ya se planteó en el capítulo 3, los autores Eisenhardt y Martin (2000) destacan el impacto del ambiente en la presentación y forma de actuar de las capacidades dinámicas. En ambientes moderadamente dinámicos las capacidades dinámicas se muestran como rutinas en que la toma de decisiones es bastante lineal y la resolución de problemas incluye la recolección de datos, análisis de las alternativas y la elección de una de ellas. Las rutinas son más bien detalladas y expresan el conocimiento tácito de la organización mediante la especificación de los procesos.

En el caso de contextos de alta velocidad, en que los cambios son más constantes e impredecibles, el conocimiento existente puede ser una barrera, llevando a depender y generalizar de lo ocurrido en el pasado. Es así, como las capacidades dinámicas en estos ambientes ya no se muestran como rutinas específicas, sino como reglas simples que pueden estar adaptadas al contexto actual que enfrenta la organización, aunque éste no sea conocido.

Con esto en mente, el objetivo de este capítulo es señalar que entenderemos por industria dinámica, y plantear evidencia que permita clasificar a la industria del vino en un contexto determinado que permita luego analizar cómo están presentes las capacidades dinámicas de marketing en él.

5.1. Concepto de Dinamismo en el Entorno

En la literatura referente al pensamiento “evolutivo”, se ha llegado a una perspectiva que ha estudiado la evolución de la industria y su dinamismo, haciendo alusión a ambientes de alta velocidad (Nadkarni y Barr, 2008). El punto básico de análisis corresponde al estudio de un aspecto del contexto industrial en que la literatura ha mostrado gran interés, la velocidad de la industria (Bourgeois y Eisenhardt, 1988; Brown y Eisenhardt, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000), también llamada “ciclo de la industria” (Williams, 1994) o “industria *clockspeed*” (Fines, 1998).

Ya en trabajos de Miles, Snow, y Pfeffer (1974) y Jurkovich (1974), se recalcó la importancia de distinguir entre la tasa de cambio ambiental y la imprevisibilidad ambiental de éste. Restringen el concepto de dinamismo al cambio que es difícil de predecir, lo cual aumenta la incertidumbre para los miembros claves de la organización. En la misma línea, el dinamismo se describe mediante la tasa y la imprevisibilidad del cambio en el ambiente externo de una firma (Dess y Beard, 1984). Por otra parte, la velocidad de la industria refleja la rapidez (frecuencia de cambios y lapso de intervalo de tiempo entre estos cambios) e imprevisibilidad de cambios de las variables de industria (Duncan, 1972; Jurkovich, 1974; Tung, 1979; Brown y Eisenhardt, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000).

Por su parte, Bourgeois y Eisenhardt (1988) han argumentado que la velocidad es similar al dinamismo ambiental (Dess y Beard, 1984), incluyendo cambios discontinuos y cualitativos. Siguiendo a aquellos investigadores, operacionalmente se define velocidad como el crecimiento de la industria acompañado de cambios en la tecnología y otras fuerzas quebrantadoras, como por ejemplo, regulaciones gubernamentales (Judge y Miller; 1991).

Por lo tanto, en base al nivel de rapidez y de imprevisibilidad de los cambios de las variables de la industria (por ejemplo, demanda, competencia, regulación y tecnología), se podrán graficar diferentes niveles de dinamismo de la industria. La literatura ha

desarrollado dos niveles fundamentales: industria de alta y baja velocidad, sin embargo, es primordial explicitar que esta clasificación muchas veces no se aprecia en forma empírica: una organización no hace frente a un ambiente que calce con un alto o bajo dinamismo. Las características presentadas por la literatura como las que determinan cierto grado de dinamismo más que condiciones estáticas son un continuo de las que ambas representan los extremos muy pocas veces presentes en el medioambiente industrial, pero a continuación se presentan a modo comparativo entre ellas. No obstante, la presencia de distintos niveles de dinamismo expuesta en la literatura cobra relevancia, ya que industrias con diferentes niveles de velocidad plantean desafíos disímiles para los altos gerentes de las firmas (Nadkarni y Barr, 2008).

5.2. Caracterización del grado de Dinamismo de un Entorno

Una de las características que determinan el grado de dinamismo dentro de una industria es la estabilidad que presentan. Es así, como ambientes con bajo dinamismo presentarán una estabilidad inherente, lo cual permite a los altos gerentes de las firmas construir y mejorar gradualmente su entendimiento del ambiente mediante accesos de exploración sistemáticos, es decir, accesos constantes e invariables (Nadkarni y Barr, 2008). Esta estabilidad no significa falta de cambios, sino que éstos son lineales y confiables.

En el otro extremo, ambientes con alto dinamismo son caracterizados por su falta de estabilidad, ya que se presentan cambios enérgicos y discontinuos de la demanda, competencia, regulación y tecnología (Nadkarni y Barr, 2008). En particular, las industrias de alta velocidad se caracterizan por cambios rápidos, frecuentes e imprevisibles en productos, procesos tecnológicos y acciones estratégicas de los competidores, que continuamente interrumpen la estructura competitiva de la industria, haciendo más difícil para los altos gerentes de firmas encargadas desarrollar un

entendimiento claro y comprensivo de su ambiente (Eisenhardt, 1989; D'Aveni, 1994). De esta manera, los altos gerentes de las firmas que pertenecen a estas industrias raramente afrontan acontecimientos insólitos o inusuales (Williams, 1994; Fines, 1998; Bogner y Barr, 2000; Eisenhardt y Martin, 2000).

De lo anterior, entenderemos entonces que los cambios se pueden dar en la demanda, es decir, involucra tanto cambios en los gustos y preferencias de los consumidores como en sus tendencias de consumo. Sin embargo, cuando los modelos de consumo son conocidos, aunque no sea estable en el tiempo, ésta no será considerada un cambio imprevisible en la demanda. Los cambios pueden darse también en la competencia, que se pueden manifestar en cambios en la forma de competir pasando ésta a ser más agresiva, o en nuevas variables que forman la base de las estrategias de las compañías.

También considera cambios en las regulaciones, que involucra tanto las normas propias de cada país, como las internacionales, convenciones o certificaciones que se vuelven un requisito fundamental para participar en la industria. Los cambios tecnológicos son de los más visibles en la literatura, y actúan modificando la eficiencia de las compañías, los niveles de producción necesarios para alcanzar ventajas competitivas, o impactando directamente en la innovación que realizan las compañías.

Todos estos factores de cambio mencionados anteriormente pueden fluctuar y dependiendo de la frecuencia y la certidumbre de ellos será la dinámica que impriman al ambiente industrial.

Otra de las características presente en la literatura como variable de cambio en entornos dinámicos es la estructura de la industria. Esta dimensión comprende el grado de estabilidad de la estructura, es decir, la estabilidad o constante entrada y salida de proveedores, distribuidores o consumidores; así mismo varía también dependiendo de acciones de fusiones, adquisiciones, venta o cierres que lleven a cabo las empresas y que impacten en el entorno de la industria.

También está presente la claridad con que la industria puede ser definida, es decir, la nitidez de sus fronteras. En ambientes de de bajo dinamismo la estructura tiende a ser más bien estable y bien definida, con claras fronteras del mercado; en el otro extremo, en ambientes de alto dinamismo, las fronteras de mercado son enturbiadas, los modelos de negocio exitosos son confusos y los actores de mercado relevantes como compradores, proveedores y competidores son ambiguos y cambiantes (D'Aveni, 1994).

Por otra parte, la construcción de ventajas competitivas también varía de acuerdo al dinamismo industrial. Ésta variable se vuelve particularmente sensible, ya que comprende la facilidad en que las empresas presentes en una industria pueden copiar los productos (lo que repercute en el ciclo de vida de éste) y los procesos de otras. En este mismo sentido, el nivel de imitabilidad de la tecnología también repercute fuertemente en la facilidad para sostener ventajas competitivas en el tiempo.

A partir de esto, en lo que la literatura reconoce como ambientes altamente dinámicos, la construcción de ventajas competitivas sostenibles es difícil porque las firmas no pueden proteger sus productos y procesos durante mucho tiempo (Williams, 1994; Fines, 1998; Eisenhardt y Martin, 2000). Por lo mismo, en estas industrias se observan ciclos de producto cortos y paisajes competitivos de rápido cambio, siendo la capacidad de actuar efectivamente en cambios rápidos e implacables continuamente un factor crucial para la supervivencia (Eisenhardt, 1989; D'Aveni, 1994). Por lo tanto, las firmas no pueden sustentar por ganancias encima de la media las basadas en una simple innovación o ventaja establecida. Los altos gerentes que se ven enfrentados a cambios hostiles e imprevisibles de parte de los actores principales, correspondientes a introducción de nuevos productos y/o tecnologías de forma más rápida (Nerkar y Roberts, 2004; Cottrell y Nault, 2004), deben realizar frecuentes cambios estratégicos y organizacionales (Eisenhardt, 1989; Fines, 1998; Eisenhardt y Martin, 2000).

En el extremo opuesto, podemos ver que en industrias de bajo dinamismo las ventajas competitivas son más bien fáciles de construir, debido a que la respuesta por parte de las empresas a la aparición de un nuevo producto y/o tecnología es más bien pasiva, solo enfocada en la adaptación al nuevo escenario competitivo.

La forma en que las compañías se enfrentan al entorno, también es una variable que condiciona el grado de dinamismo en el ambiente. En este sentido podemos observar que las empresas en determinadas industrias pueden tender más a estrategias orientadas a adaptarse al entorno, mientras que en otros casos las estrategias buscan impactar en el medioambiente industrial, siendo el grado de innovación un factor determinante para lograr separarse de los competidores y lograr un impacto en el medio.

Por lo anterior, en industrias donde los cambios son más previsibles, los altos gerentes tienden a ver el ambiente como analizable y como el medio al que las firmas tienen que adaptarse. Por lo tanto, realizan sistemáticamente los procesos de analizar, aprender del exterior, y responder a sus ambientes de operaciones, desarrollando lógicas causales más deterministas. En otras palabras, los gerentes tenderán a observar el ambiente en primer lugar para luego plantear una estrategia acorde a él. (Nadkarni y Barr, 2008).

Lo contrario ocurre en industrias teóricamente dinámicas, donde la literatura plantea que los altos mandos, viendo este panorama, procuran mantener activamente el sentido de su ambiente basándose en la acción y viendo que pasa (Weick, 1995), de manera que ellos experimentan, testean y prueban alternativas en estos ambientes (Eisenhardt, 1989). Como los altos gerentes de estas firmas construyen activamente y promulgan sus ambientes a través de la experimentación y estrategias innovadoras, probablemente desarrollan lógicas activas (es decir, sus estrategias están dirigidas a impactar en estos ambientes).

En todas las dimensiones anteriormente planteadas se puede apreciar complementariedad y también cierto grado de causalidad, ya que en la realidad industrial muchas veces estas dimensiones impactan en conjunto o determinándose entre ellas, siendo complejo definir un grado de dinamismo que se ajuste a uno de los extremos (alto o bajo dinamismo) planteados por la literatura. No obstante, el hecho de desagregar las fuerzas que influyen en un ambiente se realiza en esta etapa sólo para fines analíticos de la investigación que permitirán a continuación se estudiar la industria vitivinícola internacional desde la perspectiva de esta caracterización de dinamismo.

5.3. Dinamismo en el Mercado Vitivinícola Internacional

Los cambios que ha vivido y que forman parte del contexto de la industria del vino son de diferentes tipos. Cambios en el contexto macro de las industrias como la globalización, el aumento de la información y el acceso a Internet han provocado y siguen provocando grandes transformaciones en esta industria (ver, por ejemplo, Nuevos Mundos, 2006; Chalette, Castaldi y Fredrick, 2005), mientras que los cambios propios de la industria pueden ser vistos también de forma separada como cambios estructurales y cambios cíclicos (Labys y Cohen, 2004).

Dentro de los cambios a gran escala que han afectado la industria vitivinícola a nivel mundial, la globalización ha tenido un papel muy relevante. Este fenómeno ha comenzado a cobrar relevancia en la industria a partir de los años '90 en que la producción y el consumo de vino han dejado de ser localizados, gracias a las reducciones de costos de logística y disminución de barreras comerciales entre otras (Castaldi, Cholette y Hussain, 2006). La entrada de países del hemisferio sur, como Chile, Argentina, Australia, Nueva Zelandia, Sudáfrica y Uruguay, además de Estados Unidos, ha desafiado la posición competitiva predominante del llamado Viejo Mundo compuesto por Italia, Francia, España y Portugal principalmente (Anderson, Norman y Wittwer, 2003), trayendo consigo un nuevo escenario, caracterizado por cambios en la

demanda y en la oferta de vinos, en el comercio del mismo (tanto en volumen como en la forma de venta) y en la forma en que las empresas compiten. Transformaciones aún más profundas provienen de cambios de paradigmas aceptados socialmente, donde el poder se ha traspasado del productor a los consumidores, trayendo consigo un aumento del poder de negociación de los consumidores y llevando a las empresas a cambiar su forma de llegar a sus clientes (Nuevos Mundos, 2006).

El acceso a mayor cantidad de información y en forma más rápida, por otro lado, ha llevado a que los consumidores estén más informados y se muestren más exigentes además hace más visibles las prácticas, tecnologías y productos que están disponibles en otras partes del mundo. Esto también ayuda a incrementar el poder de los consumidores, llevando a nuevas estrategias de marketing por parte de las firmas, enfocadas en lograr la lealtad de los consumidores de forma de no perder fuerza frente a sus distribuidores (Nuevos Mundos, 2006). Complementariamente, la introducción de Internet ha generado una plataforma de información visible, un contacto más rápido con los grupos de interés y nuevas formas de desarrollar la venta, gracias a las posibilidades y el incremento de la venta electrónica (Nuevos Mundos, 2006).

Todos estos cambios generales se ven reflejados de una forma particular en este contexto, actuando muchas veces como impulsores de cambios en la industria o definiendo la forma en que se éstos se presentan.

Cambios importantes se han producido en la industria en particular, la introducción de nuevos países a competir ha traído no sólo cambios en la estructura ambiental, sino ha llevado consigo un aumento en la producción mundial producto de la extensión de viñedos (Labys y Cohen, 2004), lo que acrecienta las presiones al desequilibrio entre oferta y demanda en la industria, aumentando el nivel de competencia entre las empresas presentes en el mercado (Barros, 2004).

Por otra parte, la globalización ha permitido alcanzar nuevos mercados, impactando en el comportamiento del consumo del vino. Los mayores consumidores de vino siguen siendo los países elaboradores tradicionales, sin embargo, su consumo *per cápita* de

vino ha estado disminuyendo, mientras que países con un bajo consumo *per cápita* han mostrado el mayor crecimiento en consumo (Merino, 2000). Ejemplo de mercados con un alto potencial son China, Japón además de Dinamarca por el incremento en el consumo individual. Pero los cambios en el consumo no se limitan al índice *per cápita* ni a la introducción de nuevos actores relevantes, las tendencias hacia vinos de nuevas variedades de cepas, el aumento de consumo de vinos de mayor calidad en menoscabo del vino de mesa (Labys y Cohen 2004), además de preferencias por vinos más sanos y naturales (Ruiz y Vila, 2001) que incrementan el dinamismo en el mercado de vinos ecológicos (Industria Bebible, 2008), provocan repercusiones en las firmas que compiten en este mercado.

Las nuevas preocupaciones en términos de manipulación de los procesos y la seguridad que involucran imponen nuevas certificaciones y reglamentaciones a nivel internacional, imponiendo cambios en las normas aceptadas. Estas exigencias provienen no sólo de tendencias regulatorias, sino de la aparición de consumidores más estrictos, generando cambios también en este ámbito del entorno.

Estas características de cambios en la demanda y consumo por un lado y en la forma de competir son condiciones de incertidumbre dentro de la industria, más aún, cuando estas transformaciones han sido más bien vertiginosas (en general se han dado desde los años noventa) y frecuentes. Un caso que ilustra un cambio profundo en la forma de competir, incluso trascendiendo a los límites del mercado es el que analizan Kim y Mauborgne (2005), con el éxito de [yellow tail] en el mercado de Estados Unidos, donde crearon una propuesta de valor completamente nueva cambiando las variables que comúnmente se empleaban para competir en la industria del vino, como el uso de términos enológicos en la promoción de los vinos, la gran cantidad de variedades presentes, la calidad del envejecimiento, el prestigio y calidad del viñedo y la complejidad de los vinos, para enfocarse en un vino fácil de elegir, fácil de beber, divertido y muy asociado a Australia. Las campañas promocionales fueron completamente distintas y lejanas de las campañas asociadas a los viñedos y a clientes conocedores, para enfocarse a un grupo más amplio de consumidores que participaban de industrias de cerveza o bebidas alcohólicas preparadas, de forma que

implementó en las tiendas de retail vendedores con un atuendo especial que hacía alusión a Australia y a la diversión. Con ello [yellow tail], logró un gran éxito, llegando a ser la marca N°1 de vino importada a Estados Unidos, además de lograr varios premios y reconocimientos de diversos medios.

Con el ejemplo se busca plantear los cambios que se han dado en la forma de competir y la permeabilidad que se aprecia en los consumidores de industrias cercanas como las de otras bebidas alcohólicas. Las tendencias se ven favorables para los vinos secos, al igual que para vinos espumosos (Labys y Cohen, 2004), mostrando evidencia de los cambios de consumo que enturbian las fronteras de la industria, ampliándose a nuevos productos o a nuevos consumidores (como es el caso de [yellow tail]).

Con respecto a esta misma variable de estructura de la industria, ésta apunta hacia la consolidación de bodegas en el mundo producto de fusiones y adquisiciones (Castaldi, Cholette y Hussain, 2006). Las ventajas competitivas se buscan a través de mayores volúmenes que aporten economías de escala y poder de negociación con los distribuidores. Lo mismo ocurre con los distribuidores, en que los supermercados han ganado fuerza (entre el 60% y 80% de las ventas ocurren en los supermercados) y tamaño, mientras que las empresas oferentes de vino han aumentando (Gettler, 2003), provocando nuevamente una competencia más agresiva que impacta en los competidores más desaventajados.

La incorporación de tecnología ha aumentado en todos los ámbitos de la industria (Nuevos Mundos, 2006), adicional a ello, las ferias de vinos, los portales de Internet y las agrupaciones de productores sirven de acceso a estos cambios que se dan en términos de productos, de tecnología y nuevas formas de realizar marketing, contribuyendo a la imitación de estas variables por parte de los competidores y haciendo más difícil la mantención de una ventaja permanente.

En otra arista, las estrategias de las firmas se han visto enfocadas en producir un cambio en el mercado, donde la competencia ya no se limita a la de las firmas, sino se da también en la marca país. Un ejemplo de esto lo apreciamos en [yellow tail], cuyo

éxito se basó en dejar de adaptarse al entorno y a lo establecido, sino que se enfocó en producir un impacto de grandes características en la industria. Su proposición involucró un nuevo modelo de negocio fácilmente diferenciable y atractivo. Vemos por parte de los países constantes esfuerzos para posicionarse en el mercado de una manera distintiva y representativa de su cultura, en un intento de producir un impacto en este entorno competitivo.

Es así, como en la industria internacional de vino la competencia tanto a nivel de países y firmas, junto con las tendencias globales y propias de la industria han llevado a cambios permanentes de los actores presentes, tal como se ha analizado anteriormente.

En este ambiente, entonces según lo que plantean autores como Eisenhardt y Martin (2000) y Teece et al (1997), tiene sentido hablar de capacidades dinámicas, ya que las firmas deben estar constantemente reconfigurando su base de recurso para seguir compitiendo. Sin embargo, en una industria de este tipo, donde la cantidad de oferentes es muy amplia, provenientes de 6 continentes y en que el consumo ha ido decreciendo en regiones con tradición de consumo, el marketing es un elemento clave para diferenciarse y poder obtener retornos sustanciales. Es por esto que entender el funcionamiento de la industria toma una gran importancia para llegar a comprender las formas de actuar que presentan las compañías y como Chile se inserta en este mercado.

II. PARTE EMPÍRICA

Esta sección de la investigación emplea los elementos bibliográficos ya analizados, dándole un marco dinámico a la industria internacional del vino donde compiten las firmas chilenas que forman parte del área de nuestro interés. A partir de este ambiente macro distinguimos en particular los procesos que ocurren dentro de las firmas, dando especial relevancia dentro del estudio a aquellos que generan cambio y que han sido construidas como dimensiones de capacidades dinámicas de marketing.

CAPÍTULO 6 INDUSTRIA VITIVINÍCOLA INTERNACIONAL

6.1. Datos Generales

Para observar de manera detallada la industria mundial del vino, se hace necesario en primer lugar observar de donde proviene. La producción de vinos tiene como insumo principal, la uva (la cual se compone de piel u hollejo, pulpa y semillas).

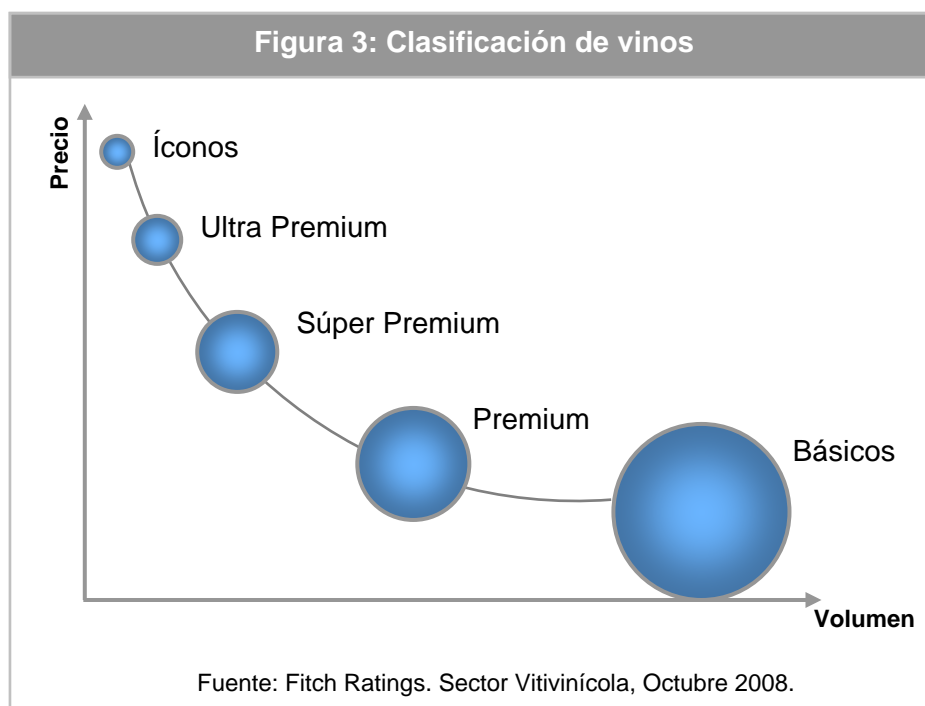
Sin embargo, esta uva tiene variados usos: uvas frescas para consumo, uvas pasas, uvas prensadas. Son estas últimas (65% de la producción total de uvas) las destinadas en casi su totalidad a la producción de vinos. Por lo tanto, la producción de uva se orienta en gran medida a la vinificación y en grado menor para consumo como uva de mesa o para la elaboración y embotellado de zumos de uva.

La gran diferencia entre estos subproductos de la uva, radica en que tanto para la uva de mesa como para los zumos, lo interesante es la pulpa despreciándose hollejos y semillas, por lo cual se prefiere volumen de producción en sus viñas. En cambio para la vinificación, lo fundamental es el hollejo y siendo la base la pulpa y su mosto, no tiene tanto interés como el hollejo, además que el valor de las semillas es escaso. Todo lo anterior hace que para la producción de vinos sea factor clave la calidad de sus uvas en desmedro del volumen. Varios de los atributos distintivos de los vinos actuales, como su concentración de polifenoles (tintos) y aroma de fruta (blancos) están en los hollejos (FAO, 2006).

Las diferencias entre sus atributos distintivos, es una de las medidas utilizadas para la clasificación de los vinos. Sin embargo, existen varias otras clasificaciones validas para comparar. Debido a que la presente investigación busca enfocarse en el mercado internacional, se utilizará el estándar de medición presente en todos los países que comercian internacionalmente en la industria, siendo los criterios principales su precio y volumen.

6.1.1. Clasificación de productos

La clasificación del vino en base a precios, consiste en 5 segmentos de consumo presentes en el mundo, los cuales se diferencian tanto en su precio como volumen de comercialización. La industria vitivinícola mundial presenta los siguientes segmentos:



Básicos: Consisten en el segmento de menor calidad en vinos, siendo su precio de comercialización por botella inferior a los US\$5. Sin embargo, poseen el 50% de participación de mercado mundial².

Premium: Corresponde al siguiente nivel de vinos, los cuales tienen un precio de comercialización entre US\$5 y US\$8. Este segmento posee una participación de mercado que bordea el 34%.

² Participación de mercado en relación al nivel de ventas totales.

Súper Premium: Estos vinos se encuentran en el medio de la jerarquización de precio / volumen, con precios que fluctúan entre US\$8 y US\$14. Para este segmento, se observa una participación de mercado cercana al 10%.

Ultra Premium: Este segmento se encuentra entre los tipos de vinos más valorados en el mercado, con un rango de precios entre US\$14 y US\$50. La participación de mercado para estos vinos es de solo un 5% del volumen total de ventas.

Iconos: Presentan menos del 1% de la participación de mercado a nivel mundial. Sin embargo, su rango de precios sobrepasa ampliamente los US\$50 (FitchRatings, 2008).

Las diferencias en los precios de cada uno de estos vinos se justifican principalmente a través de las diferencias entre sus procesos de elaboración y la materia prima utilizada. Un vino es de alta gama porque tiene un tratamiento diferente desde el viñedo, desde la uva. La materia prima es fundamental para poder elaborar un vino diferente. Además la tecnología utilizada y el tiempo que se destina a crearlo más adelante se reflejan en la etiqueta y en el valor que se le ha agregado al producto.

Sin embargo, es posible observar que no existe una relación matemática entre precio y calidad percibida, como se podría desprender del párrafo anterior. Luego de cierto umbral de precio juegan otros factores aún más subjetivos, pero no por eso menos reales, que hacen que una persona pague y disfrute por una botella del doble o el triple del valor, siendo del mismo lugar y elaboración.

Por lo tanto, se puede concluir que las diferencias entre vinos de valores es por razones de costos muy reales: uvas más caras, uso de barricas de roble importadas, uso de cubas de fermentación de roble importadas, tiempos de elaboración, los segmentos del mercado, etcétera. Sin embargo, el producto es generado a partir de características que van desde la calidad hasta el *packaging*, que lo hacen para un segmento determinado y acá juega un rol importante las variables de marketing (Diario UNO, 2008).

A continuación, se revisará la evolución de la industria vitivinícola global, con el objetivo de entender tanto el escenario actual, como la forma en la cual se llegó a él.

6.1.3. Evolución de la Industria

6.1.2.1. Evolución General

A fines de los años 70s el liderazgo indiscutido que tenía Europa en el consumo de vino, comenzó a revertirse por cambios de hábitos y modas. Estos cambios determinaron una caída en el consumo vitivinícola mundial a una tasa anual cercana al 1.3%. Así, desde 1982 el consumo ha caído en un acumulado de 25%. A pesar del descubrimiento de los efectos positivos que tiene el producto sobre la salud y el aumento del consumo en otras regiones del mundo como EEUU y Asia, el consumo de vino permanece inferior al año 1985 (Larroulet, 2001).

Si bien existe esta caída en el consumo general, es posible apreciar un aumento en el consumo de vinos finos. De esta manera se puede observar un cambio en el tipo de consumidor, pasando del típico granjero europeo a un consumidor de mediana edad, con altos ingresos y sofisticadas costumbres.

Por su parte, los países del Nuevo Mundo han entrado fuertemente a la competencia, aprovechando la coyuntura de altos precios que caracterizó la década de los 90's, junto a la baja producción californiana determinada por la plaga Filoxera. Estos países se caracterizan por sus grandes inversiones en tecnología de punta, lo que ha determinado que la industria del vino esté altamente mecanizada a nivel mundial (Universidad del Desarrollo, 2002)

A continuación, se diferenciará la evolución de la industria vitivinícola mundial a nivel de oferta y demanda, siguiendo la estructura de Calderón y Blanco (2005).

6.1.2.2. Oferta Mundial de Vinos

La década de los 90's presenció un cambio rotundo en el escenario mundial de la vitivinicultura. Los países europeos (Francia, Italia, España, Alemania), grupo denominado "Viejo Mundo", comenzaron a perder grandes porciones de mercados que legendariamente tenían cautivos, debido a la feroz competencia de países de diversos lugares del mundo, que no contaban con tradición en el negocio, pero sí con una estrategia de inserción moderna y eficiente. Este grupo, denominado "Nuevo Mundo", fue iniciado por Estados Unidos, liderado por Australia, y consolidado por Chile, Argentina, Sudáfrica y Nueva Zelanda.

En esta época se produjo un crecimiento exponencial de las exportaciones de vino de los países del Nuevo Mundo como reacción al aumento de la demanda de vino de los países no productores, principalmente en la gama de vinos Premium y súper Premium. Esto trajo consigo un incremento en los intercambios mundiales, lo que refleja el creciente proceso de internacionalización que sufrió el comercio mundial a manos de la globalización. Mientras las importaciones de vinos en los principales mercados crecían, los países del Nuevo Mundo incrementaban su participación de sus exportaciones. Junto con esto, el consumo interno de los países productores del "Viejo Mundo" se contrajo apreciablemente, como así también la participación de sus exportaciones en el flujo comercial mundial.

Estos cambios en la oferta han provocado un incremento en la competencia internacional, en la cual los países del Nuevo Mundo vitivinícola han impuesto un modelo distinto de gran efectividad y mayor competitividad. Este escenario, creado en gran parte debido a los cambios profundos en la estructura productiva de estos países, ha permitido que cada uno de los competidores logre una nueva posición en el mercado.

Los cambios en la estructura productiva de los países se debieron principalmente a la crónica sobreoferta de vinos que se ha producido en todo el mundo en los últimos veinte años. La elaboración de vinos se ha encontrado por encima del consumo

mundial desde comienzos de los años 80, hasta fines de los 90. La tendencia reciente parece indicar que el exceso de oferta ha disminuido en el tiempo, pero no siendo significativo este descenso. Los excedentes de elaboración de vinos disminuyeron, acompañando la disminución del consumo, pero parecen haberse estancado en alrededor de los 50 millones de hectolitros³.

Una de las importantes causas de esta sobreoferta sostenida se puede encontrar en la disminución del consumo experimentado en los últimos 20 años por los países productores tradicionales. Si bien la oferta de estos países trató de contraerse para amoldarse a la demanda, tuvo dificultades para reaccionar rápidamente, debido a las características permanentes de la vid. Otra causa de la lenta reacción es el amplio sistema de subsidios y ayudas que se otorga a la actividad agrícola por parte de la Unión Europea, lo que tiene como consecuencia una lenta reacción por parte de los países integrantes por no estar sujetos directamente a los vaivenes del mercado. Finalmente, se puede argumentar que los países del “Viejo Mundo” presentan una carga cultural más arraigada, por lo cual su respuesta es más lenta que en el caso de países del “Nuevo Mundo”, los cuales poseen estructuras relativamente nuevas, modernas, simples, e integradas.

Para hacer frente a la sobreoferta, la disminución de la oferta se indujo en Europa mediante políticas regulatorias. Los sobrantes se destinaron a una destilación obligatoria y se propició la erradicación y reconversión de viñedos. El resto se destina a la fortificación de vinos, la elaboración de brandies y aguardientes. En los países del Nuevo Mundo, los cuales son menos regulados, el mercado actuó derrumbando los precios, lo que no sólo expulsó a muchos actores del sector (los más pequeños) sino que generó un proceso de concentración horizontal y vertical en todas las etapas.

Se puede concluir, por lo tanto que el crecimiento en las exportaciones por parte de los países del Nuevo Mundo en la última década fue paradójico, pues coincidió con una etapa de declinación en el consumo y de sobreoferta global. El Nuevo Mundo

³ Unidad de volumen equivalente a cien litros, representada por el símbolo *hl*. (1 HL = 10² l)

abandonó en principio el concepto del *terroir*⁴ y de la tradición ligada al vino, y lo cambió por estrategias productivas y comerciales orientadas a la demanda, con esquemas más eficientes y adaptativos. Una vez logrado el posicionamiento en el mercado, los líderes mundiales del Nuevo Mundo han vuelto a la estrategia del *terroir* como elemento distintivo y generador de valor agregado para sus productos. En cuanto a los países del “Viejo Mundo”, están empezando a considerar flexibilizaciones de algunas regulaciones, que permiten a los bodegueros adaptar sus productos a los requerimientos de la demanda. Ambos grupos de países están intentando tomar lo mejor de los dos mundos, por lo que la competencia se recrudecerá con el tiempo.

6.1.2.3. Demanda Mundial de Vinos

Durante la década de los 90s, han ocurrido una serie de cambios en el consumo de vinos a nivel mundial. Un punto crítico en este período tiene relación con la crisis en el consumo de vinos ocurrida en la década de los 80s, lo que marca un antes y un después en distintos aspectos de la demanda vitivinícola mundial.

Las características de la demanda, antes de esta crisis, se pueden apreciar a continuación:

- El mercado de consumo mundial estaba dominado por los países productores principales, correspondientes al “Viejo Mundo” (Francia, Italia, España, Alemania).
- El vino era una bebida de consumo local. El consumo de vino importado representaba solo un 15% del total consumido.

⁴ *Terroir*: es un término de origen francés proveniente del latín *territorium*. Su uso se ha extendido a otras lenguas para designar a una extensión geográfica bien delimitada y homogénea (no necesariamente correspondiente a alguna división política) que presenta alguna particularidad llamativa en su producción agrícola (en este caso producción de uvas para vinos).

- El consumo estaba dominado por los vinos de mesa, de bajo precio y diferenciación. Sin embargo, ya se apreciaba un declive en este sector.
- El consumidor tenía una fuerte preferencia hacia vinos blancos. Dicha preferencia de blancos a tintos era de una razón 70% / 30%.
- El consumo *per cápita* tenía una tendencia decreciente.
- El consumo global disminuía a una tasa de 5 millones HL/año. Esta tendencia indicaba que el consumo de vinos casi se extinguiría en las primeras décadas del siglo XXI.
- Los consumidores de vino se pasaban a otras bebidas.
- Comenzaba un consumo importante de vinos de calidad y varietales.

La aparición de la crisis, significó un nuevo punto de partida que presentaba el mercado a principios de los 90s. A nivel global, el consumo mundial de vinos, luego de contraerse en un 25%, experimentó un período de estabilidad que luego se transformó en un leve crecimiento a partir de 1995. A nivel de naciones, habían algunos países donde el consumo disminuía al igual que en el mundo, y por otro lado había países que incrementaban sus volúmenes de consumo, lo cual daba a lugar a una industria en contracción / expansión. Estas son las condiciones particulares que diferenciaron a los países del “Viejo Mundo” (Francia, España, Italia, y Alemania) y los países del “Nuevo Mundo” (Estados Unidos, Australia, Sudáfrica, Chile, y Argentina).

Los cambios percibidos en la demanda mundial, se pueden apreciar a continuación:

- El consumo de bebidas alcohólicas representa el 20% del total de consumo de bebidas. A su vez, el consumo de vino, con respecto al total de bebidas

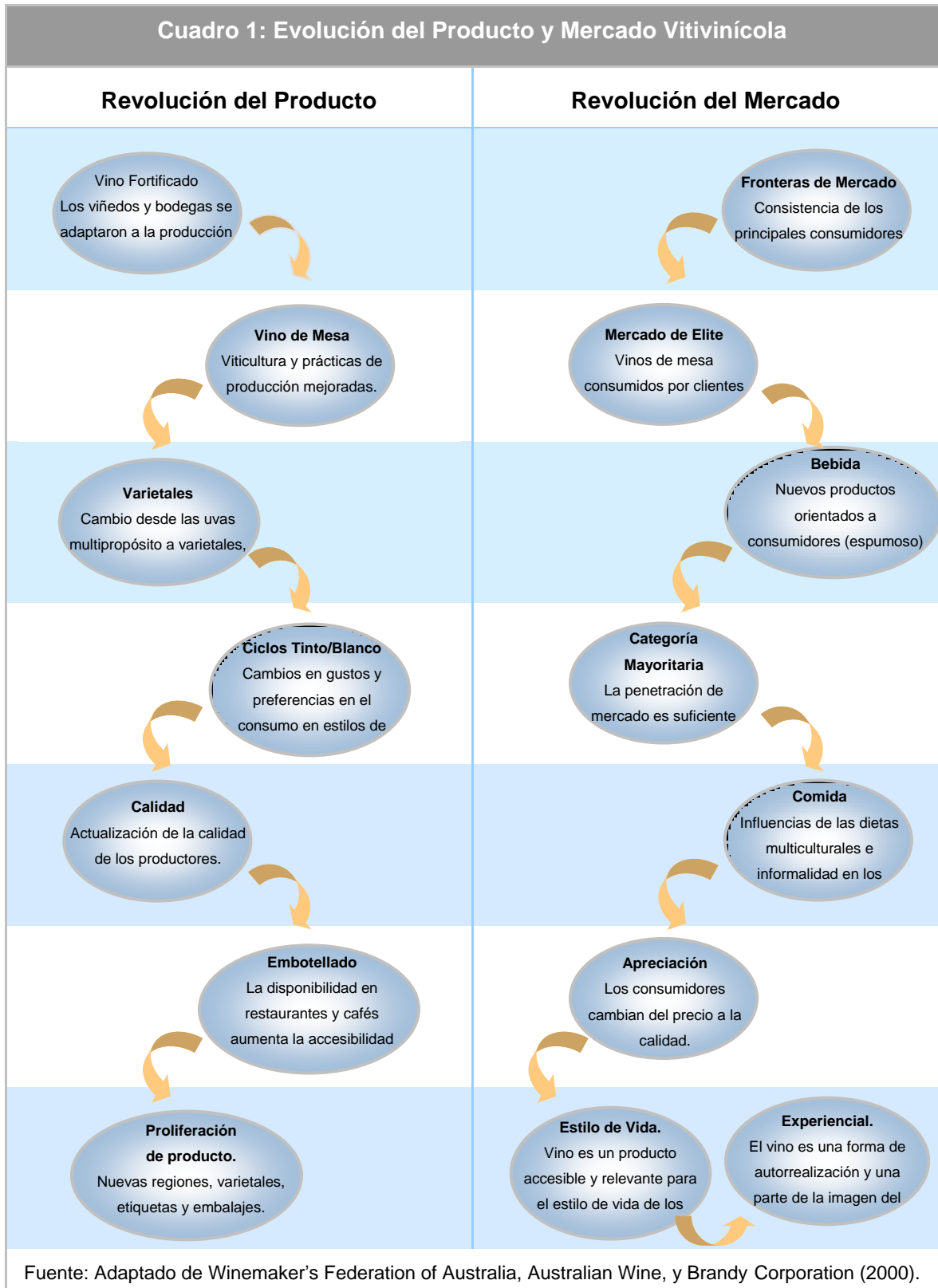
alcohólicas, puede representar entre el 0% y 40%, lo que representa una baja participación del vino en relación al consumo de bebidas.

- El mercado de vinos tiene una segmentación por calidad, las cuales corresponden a rangos de calidad y precio y existe una relación inversa entre el precio y el volumen total consumido de cada tipo de vino.
- En los años 90s, los consumidores han mostrado una creciente preferencia por los vinos de calidad, varietales y tintos. Junto con la baja del consumo de vinos de mesa, es posible observar un incremento de los vinos de calidad, sobre todo los situados en los segmentos de Premium y súper Premium.
- El consumidor perteneciente al mercado actual, corresponde a un grupo de poder adquisitivo mediano - alto. Existe actualmente una asociación positiva entre el aumento del consumo de vino y el poder adquisitivo del consumidor.

Es posible concluir que el vino participa en un mercado de consumo de bebidas que se encuentra saturado. No obstante, en los países del “Nuevo Mundo” el consumo de vinos se incrementó durante toda la década de los ‘90s.

Es posible apreciar también que a nivel mundial, cambió tanto el origen de los vinos como el concepto de vinos de calidad, lo cual benefició directamente a los productores del “Nuevo Mundo” vitivinícola. La evolución del consumo mundial de vinos mostró también una tendencia hacia el consumo de vinos de mayor calidad en general, y dentro de éstos se destaca la inclinación de los consumidores hacia los vinos varietales. A modo de resumen, desde los años 50 en adelante, se han producido una serie de cambios tanto a nivel de producto como a nivel de mercado, lo cual se resume en el cuadro que se muestra a continuación.

Cuadro 1: Evolución del Producto y Mercado Vitivinícola



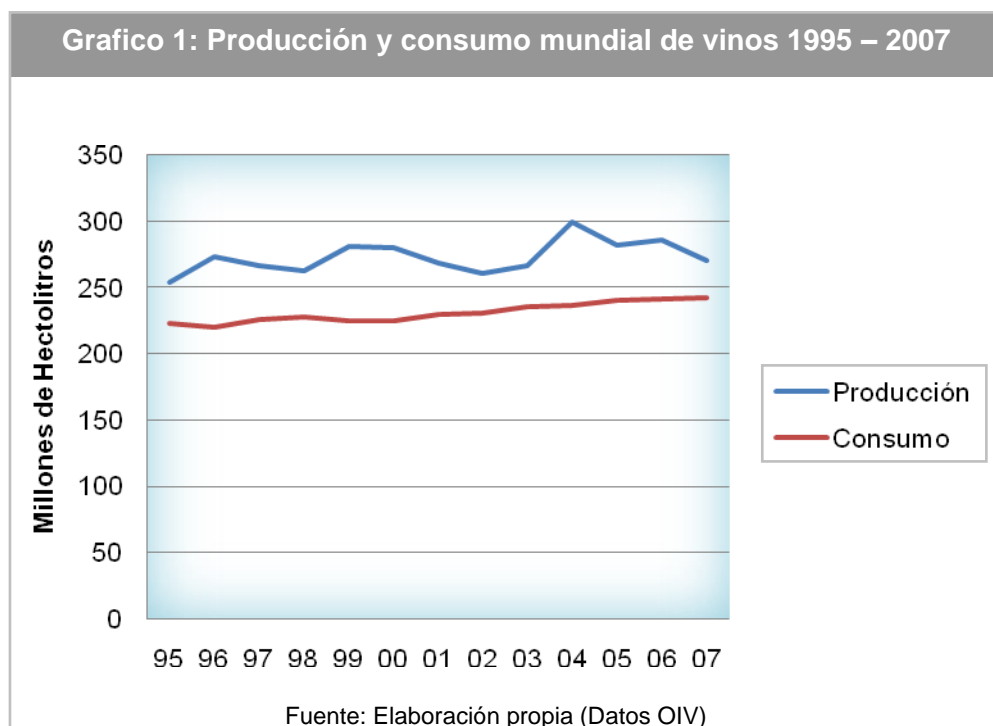
Fuente: Adaptado de Winemaker's Federation of Australia, Australian Wine, y Brandy Corporation (2000).

6.2. Estadísticas Internacionales

Para visualizar de forma gráfica tanto la evolución como la actualidad de la industria vitivinícola, se presentan a continuación las siguientes estadísticas en diferentes niveles mundiales:

6.2.1. Estadísticas Globales

6.2.1.1. Producción – Consumo Mundial

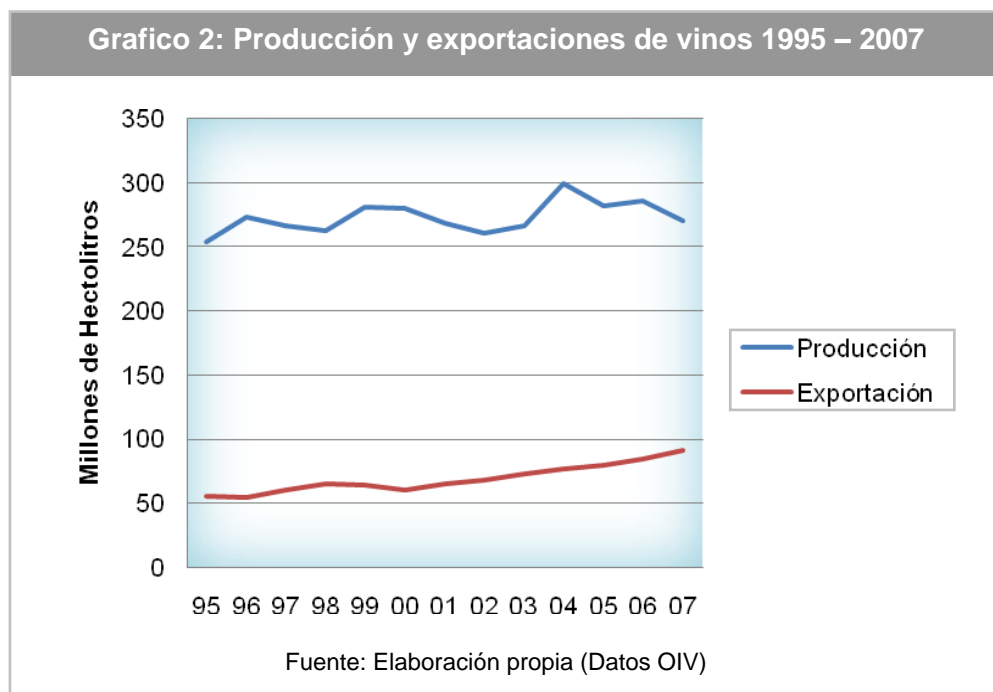


Entre los años 1995 y 2001, el consumo había caído en 1,5 millones de hectolitros, principalmente en los países pertenecientes al “Viejo Mundo”, sin embargo, hace cuatro años se aprecia un incremento en el consumo principalmente gracias a la aparición de nuevos nichos de mercado.

Por otro lado, en los últimos años la producción mundial ha decrecido tanto en respuesta a la disminución inicial en el consumo, como a una serie de crisis y sequías que han afectado a la industria vitivinícola. En consecuencia, el diferencial entre producción y consumo se ha estrechado debido al incremento del consumo en los últimos años.

Una consecuencia directa de esta estrechez, ha sido el incremento en los precios dada la creciente demanda, principalmente en el segmento de Premium y súper Premium (FitchRatings, 2008).

6.2.1.2. Producción – Intercambio Comercial Mundial



En relación a las exportaciones mundiales, se aprecia una fuerte alza sostenida durante los últimos 6 años. Para el año 2007 se aprecia el alza más importante, creciendo las exportaciones mundiales en un 8% en relación al año 2006. Lo anterior, junto con la baja en la producción total de vinos, muestra la gran importancia del comercio internacional en la industria, siendo para el año 2007 un 34% de la

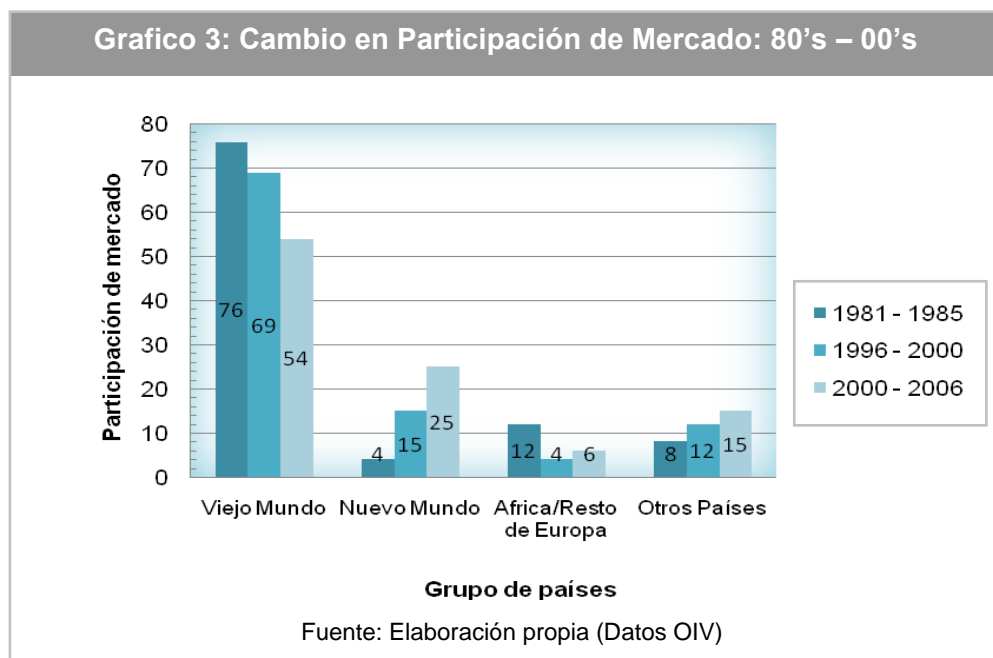
producción total. En este sentido se puede apreciar claramente que la apertura a nuevos mercados atractivos mayoritariamente por parte de los países del “Nuevo Mundo” es un actor importante para estos resultados.

En la actualidad, las exportaciones mundiales de vino representan el 40% del comercio mundial de bebidas alcohólicas, siendo en volumen un mercado similar al de la cerveza. Se estima que estas transacciones, al año, mueven un total de US\$18 billones (FitchRatings, 2008).

6.2.2. Estadísticas por Grupos de Países

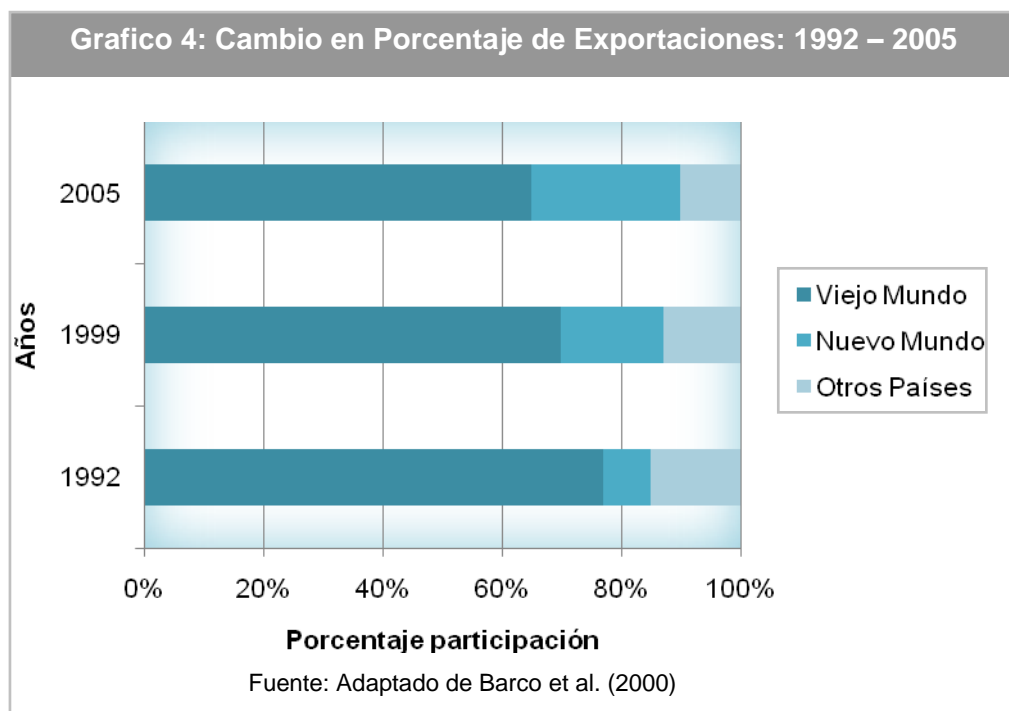
Es relevante analizar la evolución que han tenido los principales bloques de países observados anteriormente (Viejo y Nuevo Mundo). En particular, es importante considerar los cambios que se han producido en estos países en función de su producción e intercambio comercial mundial.

6.2.2.1. Producción por Grupo de Países



En relación a la producción del “Viejo Mundo”, ésta ha pasado de ser 75% de la producción mundial en los años 80% a ser de aproximadamente un 50% para el año 2006. La baja en su consumo interno es la explicación directa que ha llevado a una lenta respuesta con respecto a sus niveles de producción. Por otro lado, los productores del “Nuevo Mundo” han sabido responder rápidamente a las tendencias globales del mercado, tanto para responder a la baja en su consumo interno, como a responder a las percepciones de calidad v/s precio. Esto ha permitido que ganen un importante crecimiento en su participación de mercado (Bisson et al, 2002).

6.2.2.2. Intercambio Comercial por Grupo de Países



Directamente relacionado con la estadística anterior, la respuesta del “Nuevo Mundo” a la reducción mundial del consumo, hizo que reaccionara rápidamente en la búsqueda de nuevos mercados a nivel mundial. Este hecho hizo que para el año 2005, su porcentaje de exportaciones en relación al total exportado se triplicara en relación a

sus niveles del año 1992. Debido a la misma razón, las exportaciones del “Viejo Mundo” han caído considerablemente, aunque manteniendo el liderato (Barco et al, 2000).

6.2.2.3. Consumo por Grupo de Países

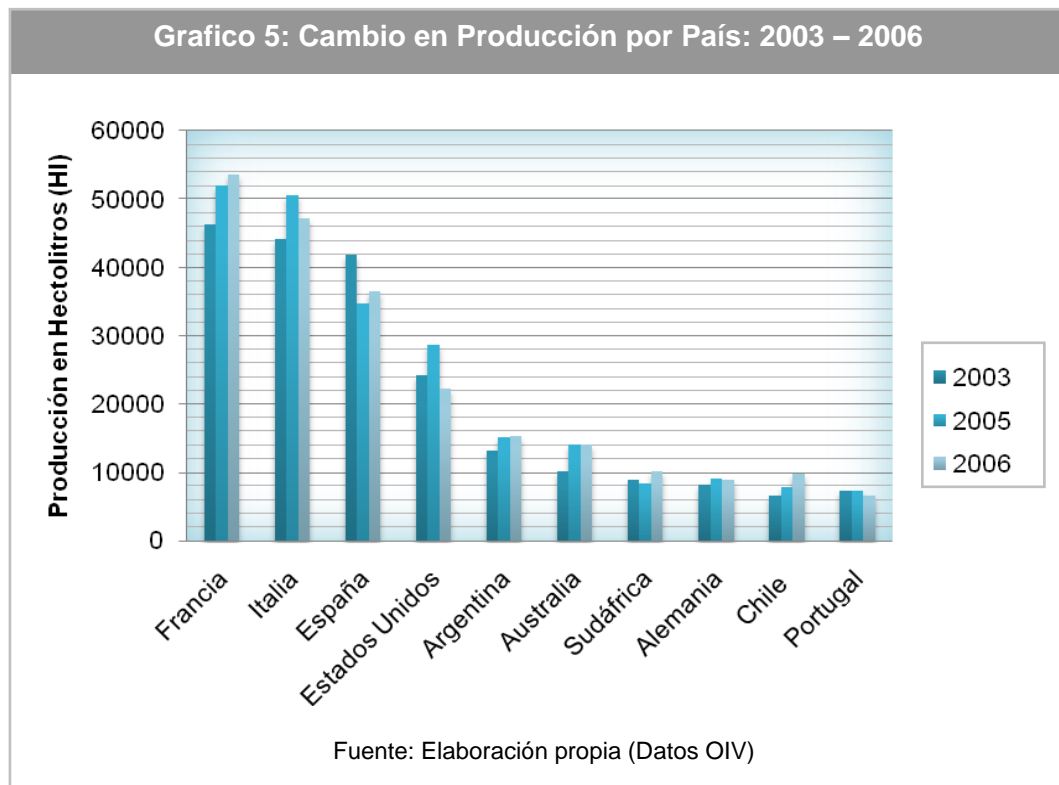


Es importante destacar, el por qué se produce tal nivel de exportaciones por parte de estos grupos de países. Principalmente, la razón radica que su consumo interno es muy bajo (Nuevo Mundo) o está en decrecimiento (Viejo Mundo, en términos totales y/o *per cápita*).

6.2.3. Estadísticas por País

Finalmente, a nivel de los países más importantes de la industria vitivinícola, es posible observar las siguientes estadísticas:

6.2.3.1. Producción Mundial por País



Como se vio anteriormente, si bien el consumo global en el último tiempo sufre una baja constante, la situación varía en los distintos países de mayor producción. Sin

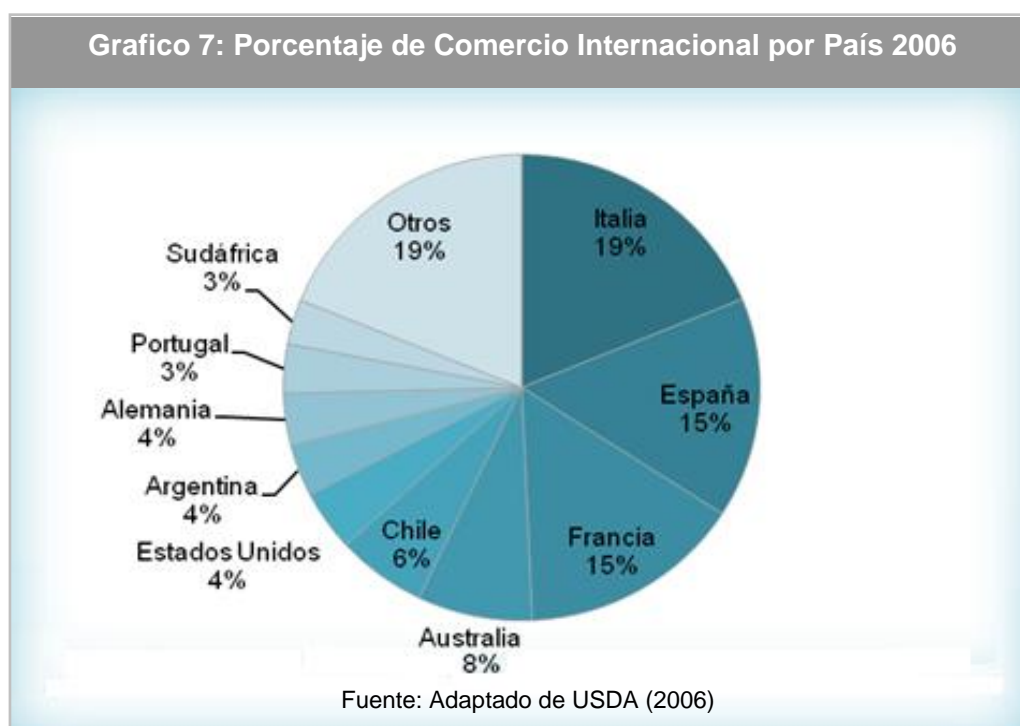
embargo, el decrecimiento de la producción global se puede observar en términos de producción *per cápita*, la cual ha disminuido en gran parte de estos países productores. Algunos países no han respondido con la velocidad necesaria al cambio de los niveles de consumo de sus países, lo cual ha hecho que tengan niveles iguales o superiores de producción en tiempos de menor consumo.

6.2.3.2. Consumo Mundial por País



Con respecto al consumo por país, se puede apreciar un decrecimiento constante en los países productores (Francia, Italia, Alemania, España, Argentina), pero sin embargo los países con poca tradición vitivinícola (en lo que respecta a producción) muestran crecimiento en el consumo, especialmente en mercados con gran tamaño como Estados Unidos (USDA, 2006).

6.2.3.3. Comercio Internacional Mundial por País



Finalmente, en cuanto al porcentaje del total de vino exportado a nivel mundial, se observa que si bien se mantiene el liderato del “Viejo Mundo”, Francia pierde su lugar a manos de Italia. Además, es importante notar que países como Australia y Chile comienzan a posicionarse de manera importante en el volumen exportado (14%).

6.3. Actores relevantes a nivel país

En este apartado, se analizarán los países relevantes en la industria vitivinícola internacional. Para entender de mejor manera a estos actores internacionales principales, se clasificarán en dos grandes grupos de países:

- **Países del Viejo Mundo:** Se definen como aquellos países dentro de Europa, los cuales tienen una larga e ininterrumpida historia de producción y consumo de vino. Los cuatro actores europeos más grandes: Francia, Italia, España, y Alemania, cuentan casi con el 55% de la producción global y el 40% del consumo para el año 2004 (Wine Institute, 2004).
- **Países del Nuevo Mundo:** Son definidos como aquellos países fuera de Europa los cuales, en términos relativos, poseen una menor trayectoria de producción y consumo de vino. Cinco de los más grandes y establecidos productores del Nuevo Mundo son: Estados Unidos, Argentina, Australia, Sudáfrica, y Chile. Estos cinco países comprenden el 23% de la producción global y el 21% del consumo para el año 2004 (Wine Institute, 2004).

Por lo tanto, la producción y consumo de los principales países del Viejo y Nuevo Mundo, en relación a los volúmenes mundiales, se puede resumir en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Producción y Consumo de los Principales Países de la Industria Vitivinícola

| | | Producción 2004 | | Consumo 2004 | |
|------------------------|----------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| | | billones de litros | % del total mundial | billones de litros | % del total mundial |
| Países del Viejo Mundo | Francia | 5,7 | 20% | 3,4 | 14% |
| | Italia | 5,1 | 18% | 2,8 | 12% |
| | España | 4,2 | 14% | 1,4 | 6% |
| | Alemania | 1 | 3% | 2 | 9% |
| Subtotal | | 16 | 55% | 9,6 | 40% |
| Países del Nuevo Mundo | Estados Unidos | 2,4 | 8% | 2,8 | 12% |
| | Argentina | 1,5 | 5% | 1,1 | 5% |
| | Australia | 1,4 | 5% | 0,4 | 2% |
| | Sudáfrica | 0,9 | 3% | 0,4 | 2% |
| | Chile | 0,6 | 2% | 0,2 | 1% |
| Subtotal | | 6,8 | 23% | 2,2 | 21% |
| TOTAL MUNDIAL | | 29 | 100% | 23 | 100% |

Fuente: Adaptado de Wine Institute (2004)

Considerando que estos nueve países del Viejo y Nuevo Mundo logran la gran mayoría de la producción de vino global (78%), estos, de forma conjunta, tienen una proporción aún más grande en el mercado internacional de exportaciones. Estos países pertenecen al TOP 10 mundial con mayor volumen de exportación, siendo responsables del 86% de las exportaciones de vino mundiales en el año 2004 (Wine Institute, 2004).

Cuadro 3: Exportadores de Vino TOP 10 en el Mundo

| | | Exportaciones 2000 | | Exportaciones 2004 | |
|----------------------|----------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| | | billones de litros | % del total mundial | billones de litros | % del total mundial |
| 1 | Italia | 1,76 | 28% | 1,454 | 19% |
| 2 | España | 0,89 | 14% | 1,448 | 19% |
| 3 | Francia | 1,52 | 24% | 1,43 | 19% |
| 4 | Australia | 0,31 | 5% | 0,65 | 9% |
| 5 | Chile | 0,27 | 4% | 0,47 | 6% |
| 6 | Estados Unidos | 0,28 | 4% | 0,39 | 5% |
| 7 | Portugal | 0,19 | 3% | 0,32 | 4% |
| 8 | Alemania | 0,25 | 4% | 0,27 | 4% |
| 9 | Sudáfrica | 0,16 | 3% | 0,26 | 3% |
| 10 | Argentina | 0,1 | 2% | 0,16 | 2% |
| Subtotal | | 5,54 | | 6,54 | |
| TOTAL MUNDIAL | | 6,27 | 100% | 7,6 | 100% |

Fuente: Adaptado de Wine Institute (2004).

A continuación, se detallará a cada uno de los actores principales de la industria vitivinícola internacional (Fuente: Castaldi, Cholette, y Hussain, 2006):

6.3.1. Países Productores de Vino del Viejo Mundo

Francia: Conocido tradicionalmente como el líder, Francia se clasifica como el más grande productor y consumidor de vino, aportando con el 20% de la producción y el 14% del consumo mundial (Cuadro 2).

Si bien estos números son impresionantes en relación al resto de los participantes de la industria, tanto el consumo de vino total como *per cápita* en Francia ha ido declinando, bajando éste último de 60 a 55 litros entre 1997 a 2004 (Wine Institute, 2004), lo cual corresponde a la mitad del consumo de la generación francesa anterior (Cholette, 2004). Su dominio histórico del mercado de exportación internacional también se encuentra en peligro; con un 1,43 billones de litros, Francia es el exportador N°3 detrás de Italia y España (Cuadro 3). Francia ha estado perdiendo participación de mercado en países como el Reino Unido, donde Australia es ahora el más grande exportador (Cholette, 2004).

Además de la competencia de países del Nuevo Mundo, la cual se ha intensificado dramáticamente desde finales de los 90s, los fabricantes de vinos franceses tienen también importantes desafíos políticos, sociales, y económicos. Sin embargo, el acuerdo general entre los expertos consiste en que la amenaza primaria al mercado exportador francés es interna a la industria: esta consiste en la inhabilidad del sistema para adaptarse a lo que se está volviendo una forma global de entender los vinos, apelando directamente a su forma tradicional de producción y consumo, y al gran poder de su marca país, la cual han poseído hasta estos días. (Business Report, 2004).

Italia: Italia es el segundo productor y consumidor de vino más grande del mundo (Cuadro 2). Para el 2004, Italia fue el más grande exportador de vino por volumen, logrando el 19% de todo el vino mundial exportado (Cuadro 3) lo cual es una disminución con respecto a años anteriores. Italia recientemente ha presenciado la internacionalización de su industria de vino, tanto con empresas de base extranjera empresas adquiridas o *joint ventures* formados con viñedos italianos. Unas pocas empresas de vino italianas también invierten dinero en el extranjero. Si bien existen grandes empresas grandes, la mayor parte de la producción del país está fragmentada en muchas viñas pequeñas. Italia es segunda a Francia en el consumo de vino, pero de la misma manera sufre una disminución en su consumo *per cápita* (Wine Institute, 2004).

España: España es el tercer productor más grande de vino en el mundo, con 4.2 billones de litros de vino en el año 2004 (Cuadro 2). La mayor parte de la producción española proviene de pequeñas bodegas. Como los franceses e italianos, los españoles tienen una fuerte tradición de consumo de vino (Cuadro 2) aunque el consumo *per cápita* también haya disminuido ligeramente. Como el mercado interior consume menos de la mitad de producción nacional, España es principalmente exportador. A diferencia de otros productores de vino del Viejo Mundo, España ha experimentado un crecimiento dinámico en su mercado de exportación en años recientes, saltando al 2º lugar por volumen (Cuadro 3). La apertura y la inversión de España al comercio exterior han animado la inversión de productores extranjeros.

España ha desarrollado la “Estrategia VINO 2010”, del vino y los productos de la Vid para el período 2007-2010. Dicha estrategia nace con el propósito de implicar a todos los operadores del sector hacia la consecución de metas comunes, los cuales aparentemente tienen intereses divergentes, sin una dirección común que mueva a todos. Además, se busca facilitar la obtención y reasignación de los recursos con el fin de obtener estos objetivos que de una manera individual no serían alcanzables.

Alemania: Alemania tuvo una producción de 1 billón de litros en el 2004 (Cuadro 2). La producción de vino alemana (80%) es dominada principalmente por vinos dulces blancos baratos, como el Riesling (Wickham et al, 2001). Mientras que Alemania siempre ha sido un gran productor de vino, la nación aún es un gran consumidor, comprando 2 billones de litros en el año 2004 (Cuadro 2) y aún así es un importador neto. El consumo *per cápita* es relativamente bajo para un país europeo productor de vino con 25 litros por año (Cuadro 2), aunque a diferencia de los países anteriores, el consumo *per cápita* recientemente ha subido. Con 0.27 billones de litros, Alemania tiene el 4% del total de exportaciones de vino mundial en el 2004 (Cuadro 3).

6.3.2. Países Productores de Vino del Nuevo Mundo

Estados Unidos: Iniciada principalmente por inmigrantes franceses e italianos a finales del siglo XIX, la tradición vitivinícola Californiana es sólo de algunas generaciones anteriores. Una reputación global para el vino fino es reciente, cuando dos vinos de Valle de Napa ganaron medallas de oro en una competencia de “*blind-tasting*”, en la cual se realiza el test de los vinos a ojos cubiertos (Lukacs, 2000). Mientras existen más de 2000 bodegas, las compañías de vino TOP 5 tienen las dos terceras partes del mercado de vino doméstico (Silverman et al, 2002). Además de las grandes empresas como Gallo, los conglomerados diversificados y grupos de vino representan una fracción grande de producción de vino estadounidense y son capaces de apalancar su tamaño para disfrutar de economías de escala y alcance. Con el 90% de producción concentrada en California, Estados Unidos es el cuarto productor más grande de vino, con 2.4 billones de litros en 2004 (Cuadro 2). Además, es el tercer consumidor más grande, con 2.8 billones de litros en 2004. La Cuadro 2 muestra que el consumo *per cápita* estadounidense es menos de 10 litros por año. El patrón de comportamiento de diversos consumidores puede explicar la tarifa de consumo baja (Himmelstein, 2002). Los datos del Wine Institute (2004) muestran que el consumo *per cápita* ha sido regularmente creciente estos los años pasados, y para el año 2010, se espera que Estados Unidos será el más grande mercado de vino mundial.

Es interesante notar que los consumidores estadounidenses siempre han mostrado una fuerte inclinación a comprar vinos extranjeros. No sólo han sido grandes importadores de vino, sino que la proporción entre las importaciones y exportaciones entre los años 2000 y 2002 ha aumentado considerablemente a 5:1 (Cholette et Al, 2005). A muchos productores domésticos les preocupa que sigan perdiendo la cuota de mercado tanto en el extranjero como localmente a manos de productores extranjeros. Sin embargo, Estados Unidos tiene una fuerte presencia de exportación con los importadores más grandes como Reino Unido, Canadá, y Países Bajos (Wine Institute, 2004).

Argentina: Argentina tiene la cultura de vino más antigua fuera de Europa y está en el segundo lugar entre los países de Nuevo Mundo tanto en la producción como en consumo de vino con 1.5 y 1.1 billones de litros respectivamente para el año 2004 (Cuadro 2). Los argentinos consumieron 28 litros *per cápita* en 2004, siendo la tasa más alta fuera de Europa. Si bien el crecimiento argentino es impresionante para los estándares del Nuevo Mundo, éste ha sido menos dinámico que los de otros productores del Nuevo Mundo (German Wine Institute, 2005). Para ponerse al corriente, Argentina desarrolló su propia versión del plan "Strategy 2025" australiano que estableció objetivos para la industria del vino y ha experimentado éxitos recientes; La Cuadro 3 muestra un 63% de crecimiento desde el año 2000 hasta el 2004.

Australia: Antes de los años 70s, Australia poseía menos del 1% de la producción mundial (German Wine Institute, 2005). En contraste, para el año 2004 Australia produjo 1.4 billones de litros de vino, lo que correspondió al 5% de la producción global (Cuadro 2). Una de las motivaciones iniciales para el éxito en el mercado internacional proviene de bajas tasas de consumo interno. El consumo *per cápita* es de sólo 22 litros por año, lo cual significaba un consumo nacional de sólo 0.4 billones de litros en el año 2004 (Cuadro 2).

La "Strategy 2025", desarrollada por productores de vino y representantes gubernamentales, ha sido la fuerza detrás de la extensión doméstica e internacional de la industria del vino australiana, a través de medidas que promueven las exportaciones

y prevención de altos impuestos (Winemaker's Federation of Australia, 2003). Este plan tiene como objetivo principal el que Australia llegue a ser el productor de vino más influyente en el mundo para el año 2025.

En cuanto a su estructura, la industria del vino australiana es sumamente concentrada, debido a que cuatro empresas cuentan con más del 75% de la producción, proveyendo economías de escala en la producción de vinos de relación calidad-precio, así como su promoción (Geene et Al, 1999).

Vinos australianos también han sido exitosos a través de su fuerte construcción de marca americana. Varias de las marcas importantes como Jacob's Creek, Alice White, y [yellow tail] fueron desarrolladas principalmente para mercados internacionales (Walker, 2003). Sus etiquetas vistosas, nombres imaginativos y una proposición de valor amistosa (no tan elaborada como el paradigma del vino tradicional) ayudaron a hacer de los Australianos el cuarto exportador más grande en 2004, doblando el volumen de exportación a partir del 2000 (Cuadro 3).

De ésta manera, Australia ha logrado vencer la coyuntura mundial de sobreoferta y bajos precios desarrollando una estrategia genérica y de marcas, promoviendo la producción del país, a través del Australian Wine Export Council, y favoreciendo la creación de marcas, logrando penetrar importantes mercados. Sumado a ello, fueron los primeros en enfocar todo su trabajo de producción y exportación en vinos de alta calidad, realizando grandes inversiones en I&D. El gobierno de este país ha jugado un importante papel, favoreciendo la llegada de nuevos recursos al sector, a través de reglas impositivas y tratados de libre comercio. Los expertos australianos predicen que sus exportaciones para el año 2011 crecerán a 1.3 mil millones de litros (Advertiser, 2006).

Sudáfrica: En 2004 la producción de la Sudáfrica, la cual era de 0.9 billones de litros, era más del doble de su consumo interno (Cuadro 2). Sudáfrica realizó una estrategia de diversificación de sus exportaciones, las que se centraban en tres principales países: Reino Unido, Bélgica y Alemania, utilizando su ventaja comparativa en

producción de vinos blancos, lo cual le permitía aumentar su participación en términos de demanda. Mientras Sudáfrica ha estado ampliándose en mercados globales, su industria de vino interna ha afrontado desafíos tanto en la producción como en el consumo, en materias políticas, sociales y económicas. Las corporaciones más grandes, junto con la fuerte colaboración dentro de la industria nacional, han permitido esfuerzos de marketing agresivos y eficaces en el extranjero; La Cuadro 3 muestra que Sudáfrica experimentó un crecimiento del 64% en las exportaciones desde el año 2000 hasta el 2004.

Chile: Chile tiene la ventaja de un clima ideal para el crecimiento de las uvas. Grandes inversiones extranjeras permitieron la extensión de producción significativa y la exportación de los vinos de calidad desde finales de los 90s hasta la fecha (Foderaro, 2003). Entre los países del Nuevo Mundo, Chile ha demostrado ser un productor (0.6 billones de litros) y exportador (0.47 billones de litros) superior de vino en el mundo (Cuadros 2 y 3). Con 14 litros por año, el consumo chileno *per cápita* es inferior que el de Argentina, pero más alto que el de Estados Unidos (Cuadro 2), aunque la pequeña población de Chile limita el crecimiento del consumo interno.

El desempeño de las exportaciones de Chile ha sido fenomenal, con 0.47 billones de litros de vino exportado en 2004 (Cuadro 3), un aumento de 10 veces lo exportado el año 1990 (German Wine Institute, 2005). Los mercados primarios de exportación para vinos chilenos son Estados Unidos (35%) seguido por el Reino Unido (18%) y Canadá (7%). Los vinos exportados son producidos por pocas empresas grandes, con pocas etiquetas y marcas constantes, y una serie de pequeñas empresas productoras de vinos de exportación. Con su ideal clima para el cultivo y bajos costos de tierra y trabajo, Chile ha sido un objetivo atractivo para la inversión extranjera (Hulot, 2003). Las predicciones muestran que para el 2014, Chile puede ser capaz de producir 1.3 billones de litros de vino, con exportaciones de 1 billón (Richards, 2006). Estos últimos años, sin embargo, su producción y exportaciones se han mantenido sin grandes variaciones, dada una coyuntura mundial de sobreoferta y bajos precios.

6.3.3. Otros Bloques importantes de Países

Bloque Europeo: Concentra la mayor proporción del mercado internacional de vinos. Si bien no tienen historia vinícola, y la mayor parte no posee producción, tienen amplia trayectoria en el consumo del vino. Dado que estos mercados son en su mayoría maduros, presentan una mayor exigencia de calidad / precio. En estos mercados predomina el consumo de vinos tintos, y son más receptivos a productos novedosos. El Reino Unido es el mayor importador de vinos del mundo en valor, mientras que en volumen, el primer lugar lo ocupa Alemania. En este bloque las importaciones aumentan todos los años a tasas elevadas, y existe la tendencia a que se mantenga.

Bloque Asiático: En este bloque, el consumo de alcohol es muy alto, pero dominado por destilados de granos. Los países pertenecientes a este bloque poseen culturas muy conservadoras y poco receptivas de influencias extranjeras.

Sin embargo, los países que forman este grupo han experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años que trajo como consecuencia una mayor introducción de las costumbres occidentales, y una polarización de las clases sociales. Dado este nuevo escenario, el consumo de vinos ha surgido y crece año tras año, con un potencial de expansión importante. Las razones que avalan este crecimiento son: el efecto imitación de otras culturas, la difusión de las cualidades saludables del vino, disminución del consumo de bebidas de alto grado alcohólico, y los altos impuestos para licores.

El incremento del consumo del vino importado, tiene como factor importante la gran afluencia y poder del consumidor chino, pero además, existe un importante consumo por parte de los millones de turistas que visitan anualmente esta ciudad. Además, la polarización juega un importante rol, debido a que hace alcanzable el vino importado a las clases sociales más altas.

Bloque Americano: Comparte como características comunes las grandes poblaciones y centros urbanos, la escasa tradición vitivinícola, el bajo consumo per-capita, y un interesante nivel de importaciones de vinos.

Por una parte se encuentra Estados Unidos, que además de ser uno de los exportadores de vinos más importantes del mundo, es uno de los mercados de importación más buscados. Las importaciones son importantes debido a la dificultad de la producción interna de satisfacer la demanda, y por la búsqueda de diversidad por parte de los consumidores.

Por otro lado, la producción interna de Canadá es escasa y de baja calidad. El consumo se encuentra concentrado en las principales ciudades, y crece en forma permanente.

Finalmente, Brasil ha comenzado a beber vino importado hace poco tiempo, pero las estadísticas muestran significativos aumentos todos los años. La producción de vino brasileño es de baja calidad y es consumida por los sectores de ingresos más bajos. Si bien la alta población es un factor positivo de interés, el clima caluroso del país incentiva principalmente el consumo de vinos blancos livianos y espumantes.

Para resumir, la posición competitiva para cada uno de estos países, tiene la siguiente estructura:

Cuadro 4: Posición Competitiva de los Principales Países en la Industria Vitivinícola

| | Posición de Mercado Doméstico Existente | Potencial de Crecimiento del Mercado Existente | Beneficios de la estructura de economías a escala | Adaptabilidad a Cambios en la Industria | Potencial para atraer inversión extranjera | Posición Competitiva General |
|------------------------|---|--|---|---|--|------------------------------|
| Países del Nuevo Mundo | | | | | | |
| Estados Unidos | Fuerte | Fuerte | Moderada | Fuerte | Fuerte | Fuerte |
| Australia | Debil | Debil | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte |
| Chile | Debil | Debil | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte |
| Argentina | Moderada | Moderada | Moderada | Fuerte | Moderada | Moderada |
| Sudáfrica | Debil | Debil | Moderada | Fuerte | Moderada | Moderada |
| Países del Viejo Mundo | | | | | | |
| Italia | Fuerte | Debil | Debil | Moderada | Moderada | Moderada |
| España | Moderada | Debil | Debil | Moderada | Moderada | Moderada |
| Francia | Fuerte | Debil | Debil | Debil | Moderada | Debil |
| Alemania | Fuerte | Moderada | Debil | Debil | Debil | Debil |

Fuente: Castaldi, Cholette, y Hussain (2006)

El grupo que posee la más fuerte posición competitiva incluye a los Estados Unidos, Australia y Chile. Si bien tanto Australia como Chile poseen una población pequeña que provee de poco mercado doméstico con bajo potencial de crecimiento, están bien posicionados para producir y exportar vino debido a su estructura adaptativa, productores de gran escala, y sus consistentes inversiones extranjeras. Si bien la estructura de costos de éstos países le otorgan gran ventaja competitiva, Estados Unidos tiene economías de escala y de ámbito con respecto a marketing, y además tiene ventajas debido a su gran población y potencial de crecimiento.

El segundo grupo lo conforma Italia, España, Argentina y Sudáfrica. En el caso argentino, su coyuntura económica le otorga dificultades de escala, lo cual la deja por debajo de Chile. De la misma manera, Sudáfrica tiene una buena posición en economías de escala en marketing, pero no en producción. Sin embargo, su actual mercado doméstico le resta atractivo a la inversión extranjera, y a sus posibilidades de expansión. España e Italia están decreciendo en sus tasas de consumo, y poseen pequeñas economías de escala en producción. Sin embargo, se muestran capaces de adaptarse a un entorno internacional de competencia y de atracción de inversiones extranjeras. Por lo tanto, estos países están calificados como de posición competitiva moderada.

Los países con posición competitiva más débil, son 2 de los principales productores de vino del “Viejo Mundo”: Francia y Alemania. Estos países poseen enormes mercados domésticos, pero con pequeñas posibilidades de crecimiento de su mercado interno. Dada sus estructuras rígidas, que poseen alta concentración de producción en pequeñas viñas, complejas actividades productivas (como el etiquetado), y su incapacidad para apalancar nueva producción, las hace ser poco efectivas para competir en un entorno global.

En conclusión, es claro que los países del “Nuevo Mundo” están actualmente mejor posicionados para capitalizar las oportunidades creadas por la globalización de la industria y otras fuerzas de las últimas décadas. Italia y España figuran como los países del “Viejo Mundo” mejor posicionados. Este escenario de posiciones competitivas puede marcar un punto de quiebre en la industria, debido a que algunos países del “Viejo Mundo” han comenzado a esforzarse por adaptarse de mejor manera a la industria global, realizando mejoras en producción y prácticas de marketing (Business News Onlypunjab.com, 2005). Por lo tanto, está claro que todos los países necesitan realizar mejoras tanto en producción como en innovaciones de marketing para mejorar sus posiciones de ventajas competitivas para ayudar a las viñas nacionales a tener éxito en un ambiente vitivinícola competitivo cambiante (Castaldi, Cholette, y Hussain, 2006).

6.4. Tendencias mundiales

Las tendencias con las que trabaja la Organización Internacional de Vino para el año 2010, sitúan la producción de vino en 267 millones de hectolitros, el consumo en 207 y un comercio mundial de unos 90.

Vinexpo (2005), prevé un aumento de la producción mundial de vino del 6,4% entre los años 2004 y 2008, un aumento del valor de los intercambios de vino del 14,7% y cambios importantes en el consumo, con aumento en EEUU, Alemania y Reino Unido y descenso significativo en Francia y España.

Los países del “Nuevo Mundo” están consiguiendo una gran penetración en los principales mercados del mundo, al mismo tiempo que consolidan el consumo de vino en sus mercados interiores. Los 5 productores del Viejo Mundo han pasado de representar el 76% del comercio mundial al 69% y los productores del Nuevo Mundo han pasado del 2 al 17%, con un mayor crecimiento en los últimos cinco años.

Alemania, Reino Unido y Estados Unidos son las principales zonas importadoras de vino (representan el 40% del total) y constituyen, junto a los países emergentes en consumo de este producto (China, Rusia y Japón principalmente), el objetivo fundamental para productores/exportadores de cara al futuro es de mantener o aumentar su cuota de mercado (Barco et al, 2000).

Según las predicciones realizadas por los elaboradores de “Strategy 2025”, para el año 2025, el mundo estará equilibrado hacia el este con un fuerte cambio económico y demográfico hacia Asia; existirá completamente una economía global; los “*baby boomers*” sostendrán una oleada sin precedentes de gastos en el consumo; y la ética y moralidad serán los conductores del comportamiento del consumidor. En cuanto a la industria vitivinícola las proyecciones se basan en dos aspectos (Winemaker’s Federation of Australia, Australian Wine, y Brandy Corporation, 2000):

6.4.1. Tendencias Estructurales

Las preferencias del consumidor han cambiado en los años recientes hacia vinos varietales embotellados los cuales son de más alta calidad, con más sabor, más fáciles para entender y tener acceso, y con más elegancia en su presentación. Los consumidores de vino existentes comercializan más, y los nuevos bebedores están siendo atraídos al vino. La proposición de vino está siendo redefinida desde la “ocasión especial” al consumo “diario”, desde la “bebida” al “producto aspiracional”.

Este cambio radical en la composición de la demanda del vino se refleja en el crecimiento de los segmentos de mercado Premium y súper Premium en desmedro del segmento básico. A continuación se observan una serie de tendencias estructurales las cuales llevarán al incremento de la demanda por vinos Premium independiente de las condiciones económicas contingentes:

- El crecimiento en la riqueza individual, en una base global, ha sido una tendencia constante en todas partes independiente de las fluctuaciones cíclicas de la actividad económica. Tanto los ingresos medios por familia, como los ingresos de los consumidores de ingresos más altos, tiende a aumentar la proporción de su ingreso gastado en vino.
- El incremento de la riqueza tanto en las culturas del este como en las asiáticas, hará que los consumidores se cambien a las categorías Premium, reduciendo la demanda por vinos de bajos precios / baja calidad.
- El consumo de vinos Premium y súper Premium está creciendo en los mercados vitivinícolas del este (Australia, Reino Unido, Francia, Canadá, Irlanda, y Nueva Zelanda).
- El cambio significativo en el estilo de vida a favor del vino continuará. La gente se divertirá de forma informal, harán de la salud una prioridad, cambiarán a

experiencias acumuladas más que a posesiones, y se recompensarán más frecuentemente para compensar sus vidas carentes de tiempo.

- La globalización de las preferencias de consumidor ampliará estos comportamientos y necesidades occidentales a Asia, proveyendo una oportunidad de crecimiento aún mayor de mercado.
- La oferta de los productos del “Nuevo Mundo” en sabor, consistencia, fiabilidad, y accesibilidad satisfacen de mejor manera estos movimientos de la demanda, debido a que son más agradables y fáciles de elegir y entender. Esto se ha reflejado en un crecimiento sostenido en la tasa de exportaciones mundiales desde el año 1992 hasta el año 2004 (Wine Institute, 2004).

6.4.2. Economía Global

La economía global, conducida por los EE.UU., ha experimentado un fuerte crecimiento fuerte durante los últimos años. De hecho la economía estadounidense ha alcanzado un período de registro de crecimiento continuo. Esta fase expansionista del ciclo económico ha proporcionado un ímpetu fuerte al crecimiento en la demanda de vino, sobre todo para el punto de mayor precio.

Sin embargo, es poco realista esperar que tal coincidencia de factores económicos favorables se pueda sostener durante los próximos 10 años. La fase de descenso del ciclo económico se manifestará durante la década siguiente, lo cual significará que temporalmente el crecimiento sea más lento o puede llegar a producirse período de decrecimiento.

Se aprecia a esta fecha en el horizonte económico, con el aumento inesperado de precios de petróleo, tasas de interés creciente, alto endeudamiento habitacional, volatilidad en tasas de cambio y valoraciones vulnerables de las participaciones de

mercado, ambiente inestable y por ende mucho más difícil para los próximos 10 años. Esto significa que la industria de vino no se beneficiará auge económico que ha recibido en los pasados cinco años. Sin embargo, aunque el ciclo económico proporcionará menos ímpetu, las tendencias estructurales mencionadas anteriormente serán fuente de crecimiento en la industria vitivinícola mundial.

6.5. La industria vitivinícola en Chile

6.5.1. Relevancia de la industria vitivinícola en Chile

Hoy en día el vino se ha convertido en uno de los recursos económicos más importantes de nuestro país. Junto con la celulosa, la madera y el cobre (Banco Central, 2008) es uno de los principales productos de exportación en Chile, ubicando a la industria vitivinícola dentro de los sectores con mayor valor de exportación en los últimos años.

Al respecto, el volumen total exportado durante el 2007 alcanzó los 610 millones de litros, equivalente a US\$ 1.256 millones, comparado con los 474 millones de litros del año 2006 (US\$ 962 millones), es decir, en un sólo año la industria experimentó un crecimiento del 30,5% en valor (Viñas de Chile, 2007a).

El fuerte crecimiento experimentado tanto por la producción como por la exportación de vino en Chile, puso a este sector entre los más dinámicos del país durante la última década (Icsid Interdesign Chile, 2003). Es así como la industria nacional participa en el mercado mundial de vino como uno de los principales representantes de los llamados países del Nuevo Mundo, junto con Australia, Argentina, Sudáfrica, Nueva Zelanda y Estados Unidos (Fitch Ratings 2007).

Junto a lo anterior, Chile es uno de los países que se encuentra compitiendo fuertemente por posicionar su marca país en el mercado internacional, para el año 2007, nuestro país se ubicaba en la décima posición en el ranking de países productores de vino (OIV, 2007), representando el 2,3% de la producción mundial (Clasificadora de Riesgo Humphrey Ltda., 2005).

Hoy en día, podemos decir que Chile goza de un reconocido liderazgo en el mercado vitivinícola internacional, la positiva imagen del país se debe en gran medida a la calidad de sus vinos, a las características privilegiadas del suelo y condiciones climáticas, sumado al gran prestigio que ha logrado la industria tanto a nivel nacional como internacional (Silke Tischendorf, 2003).

A continuación se presentan algunas estadísticas que acompañan los antecedentes anteriores:

Crecimiento: “Las cifras muestran un crecimiento de 30% en la industria”

La industria superó los US\$1.200 millones, registrando un crecimiento del orden de 30% en valor y en volumen. Las estrategias de las viñas, en general, ha sido orientar la producción hacia vinos de mayor valor, aumentar el volumen y diversificar los mercados.

Las viñas pequeñas no se quedan atrás y han optado por especializar su producción y enfocarse a nichos más específicos (Bayer CropScience, 2008)

Cuadro 5: Exportaciones Totales de Vino por Producto 2006-2007

| | Febrero 2006 – Enero 2007 | | | Febrero 2007 – Enero 2008 | | | Variación % 2008/2007 | | |
|--------------|------------------------------|------------------|-------------------|------------------------------|------------------|-------------------|-----------------------|------------------|-------------------|
| | Millones litros | US\$ millones | Precio (\$/lt) | Millones litros | US\$ millones | Precio (\$/lt) | Millones litros | US\$ millones | Precio (\$/lt) |
| Embotellado | 290 | 841 | 2,90 | 357 | 1.100 | 3,08 | 22,9% | 30,8% | 6,2 % |
| Envasado | 20 | 32 | 1,56 | 23 | 41 | 1,80 | 13,1% | 30,4% | 15,4 % |
| Granel | 175 | 104 | 0,60 | 231 | 127 | 0,55 | 32,1% | 21,8% | - 8,3% |
| Champagne | 1,5 | 4,5 | 2,96 | 2,1 | 6 | 2,94 | 36,9% | 35,7% | - 0,7% |
| Espumosos | 0,6 | 2,1 | 3,22 | 1,4 | 5 | 3,66 | 110,3% | 139,3 % | 13,7 % |
| TOTAL | 488 | 984 | 2,02 | 615 | 1.279 | 2,08 | 26,0% | 30,1% | 3,0 % |

Fuente: Vinos de Chile (2007)

La participación de la exportación chilena en el mercado mundial ha aumentado significativamente en los últimos 15 años. En el año 1988, la participación de nuestro país en el mercado de exportaciones era sólo de un 0,38% mientras que para el año 2003, la participación de Chile alcanzó el 5,45% (SAG, 2004), ubicando a Chile en el quinto lugar en el mercado de exportaciones a nivel mundial después de Italia, España, Francia y Australia (OIV, 2008).

El siguiente cuadro muestra las participaciones relativas de los 10 primeros países exportadores del mercado vitivinícola internacional.

Cuadro 6: Principales países exportadores de vino 2007

| País | Previsión 2007 (miles HL) | Porcentaje |
|----------------------|---------------------------|-------------|
| Italia | 18.800 | 20,56 % |
| España | 15.283 | 16,72 % |
| Francia | 15.151 | 16,57 % |
| Australia | 7.850 | 8,59 % |
| Chile | 6.100 | 6,67 % |
| Estados Unidos | 4.231 | 4,63 % |
| Argentina | 3.598 | 3,94 % |
| Portugal | 3.486 | 3,81 % |
| Alemania | 3.445 | 3,77 % |
| Sudáfrica | 3.132 | 3,44 % |
| TOTAL MUNDIAL | 91.421 | 100% |

Fuente: OIV (2008)

Nuestro país no sólo destaca por su participación como uno de los principales países exportadores de vino a nivel mundial sino también como uno de los mayores productores de vino, ocupando el décimo lugar entre los países productores de este producto, con el 2,85% de la producción mundial. Las estadísticas vitivinícolas indican que Chile ha aumentado de manera considerable su producción durante la última

década, para el año 1996 la producción nacional de vino alcanzaba los 337 millones de litros, mientras que para el año 2006 la producción de vino en nuestro país se había más que duplicado alcanzando los 802 millones de hectolitros, equivalente a un crecimiento de 2,4 veces en diez años (Vinos de Chile, 2007b).

A continuación se muestra el listado de los 10 primeros países productores de vino a nivel mundial (en miles de hectolitros).

Cuadro 7: Principales países productores de vino 2007

| País | Previsión 2007 (miles HL) | Porcentaje |
|----------------------|---------------------------|-------------|
| Francia | 48.400 | 17,86 % |
| Italia | 47.981 | 16,61 % |
| España | 34.700 | 12,81 % |
| Estados Unidos | 20.034 | 7,39 % |
| Argentina | 15.046 | 5,55 % |
| China | 12.000 | 4,43 % |
| Alemania | 10.261 | 3,79 % |
| Sudáfrica | 9.840 | 3,63 % |
| Australia | 9.620 | 3,55 % |
| Chile | 8.227 | 3,04 % |
| TOTAL MUNDIAL | 270.921 | 100% |

Fuente: OIV (2008)

En términos de precio, la situación de Chile en el mercado internacional no es tan favorable como quisiéramos, la realidad indica que los vinos chilenos valen la mitad que los vinos australianos de calidad superior, y tienen un quinto del valor del vino francés.

El economista agrícola chileno y profesor de la Universidad de Talca, Javier Troncoso, indica que por una caja de 12 botellas de tintos Premium en Estados Unidos se pagan US\$ 833, por vinos de igual calidad en el Reino Unido se pagan US\$ 1.702, mientras que en Chile los vinos de igual calidad se pagan sólo por US\$ 492 (Andes Wines, 2008).

Dado este contexto, la principal tarea que tiene la industria a nivel local es crecer en cuanto a valor se refiere, los productores nacionales deben continuar mejorando la calidad de sus vinos y terminar con la consigna de que los vinos chilenos son “buenos, bonitos y baratos” (El Mercurio, 2007). Al respecto, las principales viñas de nuestro país están centralizadas en resaltar las marcas Premium en los mercados mundiales con el fin de enfrentar el actual escenario competitivo de las exportaciones con mejores precios promedio para este tipo de producto (BCI, 2006).

En resumen, la industria vitivinícola chilena ha experimentado una notable transformación en los últimos años, como se constata al examinar la evolución de las principales variables de esta industria. Chile logró ubicarse como el quinto exportador mundial de este producto, con una importante transformación pasando de productor orientado al mercado interno a producir principalmente para el mercado externo. En efecto, entre 1986 y 1990 Chile producía un 4,4% para el mercado de exportación, siendo el 95,6% para su mercado interno. En el año 2003, el 60,3% de su producción era destinada al mercado externo, mientras que el restante 39,7% para el mercado interno (Direcon, 2006).

Hoy se estima que aproximadamente un 80% (en valor) de la producción nacional se exporta, ubicando a Chile entre los países con mayor proporción de su producción destinada a la exportación (BCI, 2006).

Pese a este reconocido crecimiento experimentado por la industria en los últimos años, existen grandes desafíos que la industria debe resolver para lograr posicionarse como uno de los principales productores y exportadores de vino a nivel mundial. El primero de estos desafíos es la necesidad de asociatividad y colaboración estratégica entre las empresas del sector, debe haber un esfuerzo de colaboración público-privada para que

el sector pueda mantener el éxito que ha logrado hasta el momento. El segundo desafío es desarrollar una imagen de Chile en la industria internacional del vino, para esto es necesario inyectar más recursos para crear y promocionar una marca país en el extranjero. El tercer y último desafío es repuntar el consumo interno, el cual ha permanecido relativamente estancado (15l. por persona) y perdiendo participación especialmente en relación con la cerveza (Corporación Chilena del Vino, 2006).

6.5.2. Estructura de la industria vitivinícola en Chile

El sistema vitivinícola Nacional está conformado por 451 bodegas destinadas a los procesos de vinificación, envasado y embotellado del vino, 13.592 viñedos, más de 300 empresas vitivinícolas (Viñas) y finalmente organizaciones gubernamentales, financieras, e instituciones de investigación y desarrollo (Nuevos Mundos, 2006).

El sistema Vitícola, unidades encargadas del procesamiento de la uva necesaria para la producción del vino, cuenta en Chile con un total de 172.635 hectáreas plantadas con vides, desde la Región de Atacama hasta la Región del Bío-Bío. Una de las características de este sistema es el bajo costo de la tierra agrícola en comparación con otros países productores, el costo puede ser entre 10 y 15 veces menor que en Europa, especialmente si se compara con Francia, España e Italia. Otra de las ventajas del sistema es el bajo costo de plantación y manutención de los viñedos en Chile y de las buenas condiciones climáticas y fitosanitarias que favorece el cultivo exitoso de la *vitis vinífera*, haciendo de Chile un país reconocido por la producción de excelentes uvas (Nuevos Mundos, 2006).

Respecto de los actores de este sistema, estos se pueden segmentar entre aquellos que sólo participan en la venta de uva para producir el vino y que por lo tanto no elaboran vinos; aquellos que arriendan sus campos a empresas que producen vinos, y aquellos que producen uvas para la elaboración de sus propios vinos (Nuevos Mundos, 2006).

El sistema vitivinícola por su parte, está compuesto por 451 bodegas destinadas a la producción de vinos. Del total de bodegas, un 70% corresponde a elaboradoras de vino, 65% son guardadoras o conservadoras y el 28% posee línea de embotellado. Un 40% de las bodegas proporcionan servicios a terceros, ya sea servicios de guarda, de elaboración y/o de embotellado y de las 182 que prestan servicios, 70 de ellas lo hacen en elaboración y 63 en embotellado (Instituto Nacional de estadísticas, 2004).

Las más de 300 empresas vitivinícolas en Chile tienen un amplio espectro del cual abastecerse en términos del cultivo de uva para la producción del vino, sin embargo el sector muestra una fuerte concentración de proveedores en lo que a envases se refiere, esta escasez de proveedores limita las alternativas de abastecimiento y podría impedir el correcto suministro de este producto. Aún cuando la producción propia de envases así como la importación desde otros países es una posibilidad, ello implicaría un costo alternativo bastante mayor. Por lo tanto existe una alta concentración industrial en la producción de envases en Chile, de hecho Cristalerías Chile tiene un participación del 85% en el segmento de las botellas de vino (Direcon, 2006).

Respecto de los canales de venta, las empresas vitivinícolas en Chile disponen de unos pocos canales de distribución, los cuales están concentrados en supermercados y tiendas de venta de vino especializadas principalmente. Estos poseen un alto porcentaje de las ventas del mercado, el problema de esta fuerte concentración es que los supermercados se enfocan en comercializar vinos de consumo masivo y de bajo precio (Direcon, 2006) afectando con ello la imagen que Chile quiere dar como productor de vinos de calidad Premium.

Finalmente la relación de las empresas vitivinícolas en Chile con los distintos centros tecnológicos e instituciones de investigación y desarrollo ha evolucionado de forma más bien pausada a través de los años. Hasta hace algunos años atrás, la industria vitivinícola en Chile se alimentaba de forma importante del sistema de investigación y desarrollo internacional y tenía una relación más bien limitada con el sistema de investigación nacional.

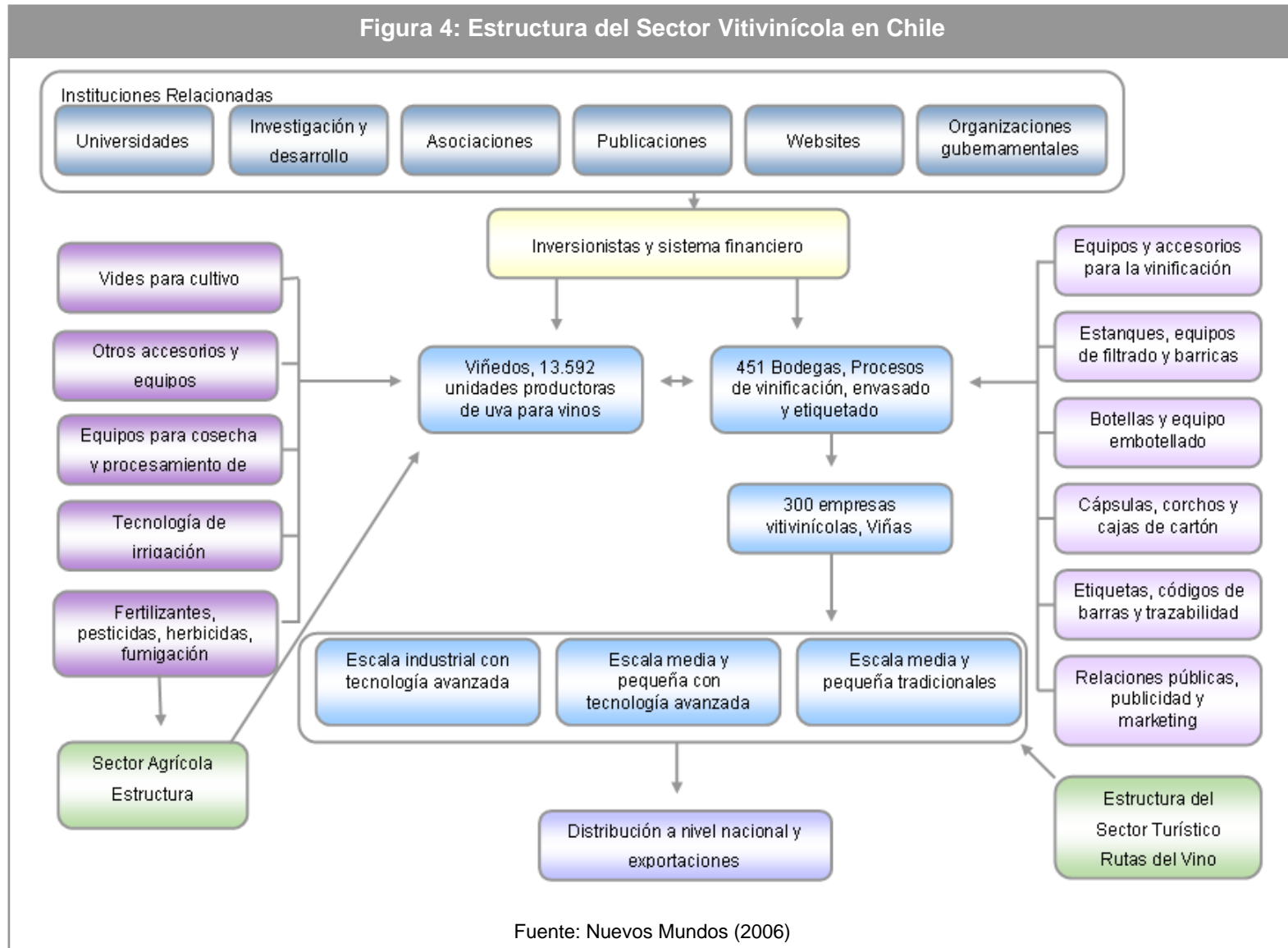
Dentro de este contexto, se hizo necesario que las viñas y actores del sistema buscaran oportunidades de innovación en toda la escala de valor y desarrollaran una visión compartida de la tecnología y la innovación como una inversión orientada a mejorar la competitividad y rentabilidad de la industria.

La creación de distintos consorcios tecnológicos en Chile permitió desarrollar la investigación aplicada en viticultura y enología con miras a mejorar la competitividad de los vinos chilenos en los mercados de exportación junto con ofrecer servicios tecnológicos a la industria vitivinícola nacional.

Para lograr lo anterior, el desarrollo tecnológico debe ser una política prioritaria del gobierno y por lo tanto debe disponer de recursos para que la industria desarrolle programas de investigación orientados a promover el desarrollo tecnológico de la industria vitivinícola chilena mediante el esfuerzo cooperativo y multidisciplinario de empresas, institutos y por su puesto del estado.

A continuación se presenta un cuadro resumen que ilustra cómo opera el sistema vitivinícola en Chile.

Figura 4: Estructura del Sector Vitivinícola en Chile



6.5.3. Actores de la Industria Vitivinícola Nacional

En la industria vitivinícola interactúan distintos grupos estratégicos. Al respecto podemos encontrar grupos estratégicos caracterizados por empresas grandes con marcas posicionadas a nivel mundial, como también grupos estratégicos caracterizados por empresas pequeñas orientadas principalmente a abastecer segmento determinados del mercado.

La evolución que ha tenido la industria en términos del número de participantes ha sido abismante. Hace 15 años sólo existían 25 empresas vitivinícolas en Chile, hoy en día existen 217 empresas productoras de vino embotellado, 120 empresas productoras de vino a granel, 8 empresas productoras de vino espumante y 53 empresas productoras de uva.

Del total de estas empresas, 330 exportaron vino embotellado y a granel durante el 2005, sin embargo existe una fuerte concentración del mercado dentro de este grupo exportador, ya que las tres primeras exportadoras nacionales de vino concentraron el 29,4% del total de envíos al exterior (incluido envasado y a granel), por su parte, los diez primeros exportadores de vino concentraron el 48,6% del total de vino exportado durante el año 2005, las cuarenta primeras viñas concentraron el 80% del total de vino exportado y finalmente las 100 viñas exportadoras concentraron el 95% del total de envíos al exterior.

Esta concentración se vuelve a reflejar en las estadísticas de exportación del año 2006, de las 330 viñas que exportan al mercado internacional, sólo 24 de ellas alcanzaron un nivel de envíos superior a los US\$10 millones de dólares. Las empresas que lideran este grupo son Concha y Toro, San Pedro, Cono Sur, Santa Rita, Montes, Santa Carolina, Errázuriz, VIA Wines, Undurraga y Maipo. El volumen total de estas 24 empresas representa el 61% del total exportado y el 68,82% del total de valor en dólares (Directorio de la Industria Vitivinícola Chilena, 2007).

A continuación se presenta un cuadro que resume las exportaciones totales de vino de las 15 principales viñas del país.

Cuadro 8: Principales viñas exportadoras de la industria vitivinícola nacional (2008)

| Lugar | Viña | US\$ millones (FOB) | Variación 2007-2008 (%) | Precio Promedio (US\$/caja) |
|-------|--------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 1 | Viña Concha y Toro | 125,9 | -5,9 % | 26,06 |
| 2 | Viña Cono Sur | 43,4 | 44,5 % | 23,42 |
| 3 | Viña Santa Rita | 31,9 | 17,5 % | 40,71 |
| 4 | Viña San Pedro | 27,9 | -10,6 % | 24,97 |
| 5 | Viña Montes | 26,2 | 54,1 % | 57,20 |
| 6 | Viña Errázuriz | 19,7 | 26,1 % | 53,11 |
| 7 | Viña Santa Carolina | 18,2 | 21,0 % | 24,77 |
| 8 | Viña Maipo | 17,9 | 41,3 % | 23,21 |
| 9 | Viña Ventisquero | 16,8 | 33,0 % | 29,35 |
| 10 | Viña Tarapacá | 13,5 | 9,2 % | 32,43 |
| 11 | Viña Santa Helena | 13,5 | 13,6 % | 22,48 |
| 12 | Viña Undurraga | 11,7 | 5,2 % | 32,02 |
| 13 | Viñedos y Bodega Corpora | 11,5 | 34,5 % | 37,12 |
| 14 | Viña Emiliana | 11,5 | 13,9 % | 24,38 |
| 15 | Viña Carmen | 11,3 | -2,3 % | 40,97 |

Fitch Ratings (2008)

Del cuadro anterior, se desprende que sólo las primeras 10 Viñas concentran el 68% del mercado. Viña Concha y Toro lidera las exportaciones Chilenas con el 24% del mercado, le sigue Viña Cono Sur con una participación del 9%, a continuación Viña Santa Rita y Viña San Pedro con el 6% del mercado, Viña Montes con un 5%, Viña Errázuriz, Viña Santa Carolina y Viña Maipo con el 4% del mercado y finalmente Viña Ventisquero y Viña Tarapacá con una participación del 3%. El resto de las viñas representa sólo el 32% del mercado.

Cada una de estas empresas apunta a un nicho de valor distinto, Viña Montes se dirige al segmento alto con un precio promedio por botella de US\$ 57,20, Concha y Toro está orientada al segmento medio con un precio promedio por botella de US\$ 26,06, mientras que VIA Wines se dirige al segmento más bajo del mercado con un precio promedio de US\$ 20,25 (Fitch Ratings, 2008).

Muchas de estas Viñas han demostrado tener un excelente desempeño en el mercado vitivinícola, tanto a nivel nacional como internacional, sin embargo, el próximo paso de esta investigación es testear empíricamente si estas empresas son las que realmente destacan en el mercado y cuáles son las variables que permiten fundamentar este desempeño.

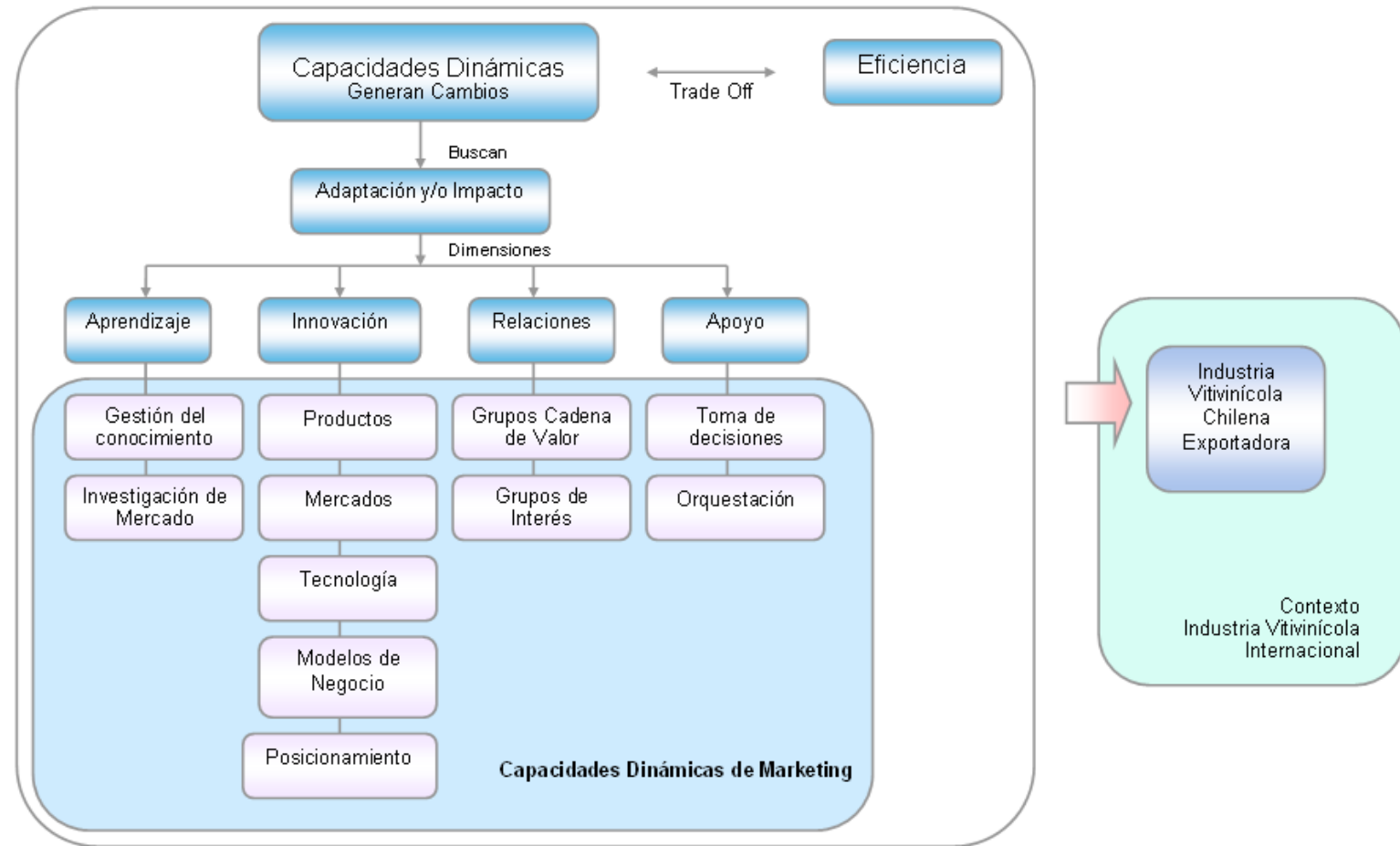
CAPÍTULO 7 MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS

Como objetivo principal, esta investigación propone encontrar las capacidades dinámicas de marketing que impactan positivamente en el desempeño de las firmas chilenas que compiten en el mercado vitivinícola internacional.

El modelo conceptual plantea que las capacidades dinámicas de marketing, presentes en las organizaciones en distintos niveles (cultural, estratégico, operacional), provienen de las capacidades dinámicas y comparten con ellas la cualidad de ser procesos generadores de cambio y de tener un *trade off* con la búsqueda de la eficiencia. Esto es así, ya que las capacidades dinámicas de cualquier tipo buscan la adaptación o impacto de la organización en su medio, siendo importante la evaluación de estas características en su implementación. Las dimensiones de capacidades dinámicas de marketing derivadas de bloques de capacidades dinámicas afectan el nivel y calidad de los recursos de marketing de la firma. Estos, a su vez, afectan el desempeño financiero total creando un desempeño de mercado superior (volumen de ventas, cuota/participación de mercado, precio promedio de exportación) a través de diversos factores de éxito que en general apuntan a la adaptación y/o creación de cambio en un entorno mediano, o altamente dinámico, como lo es la industria vitivinícola internacional.

Esta industria otorga el contexto en el que empresas chilenas deben competir por un lugar en el mercado y es así, como procesos internos de generación de cambio y de búsqueda de eficiencia adquieren relevancia para poder participar en él. A continuación se muestra esquemáticamente el Modelo Conceptual que soporta las hipótesis planteadas a continuación.

Figura 5: Modelo Conceptual



Fuente: Elaboración Propia

7.1. Dinamismo en la Industria Vitivinícola Mundial

En términos generales, las capacidades dinámicas de marketing, según Eisenhardt y Martin (2000) y Teece et al (1997), se desarrollan en un contexto de moderado o alto dinamismo industrial. Es por esto que se hace fundamental probar el dinamismo en la industria vitivinícola internacional, para que se justifique el uso de estas capacidades.

La industria vitivinícola internacional ha vivido una serie de cambios, los cuales forman parte del contexto actual y futuro. Por un lado, han existido cambios en el entorno de las industrias, que han provocado y siguen provocando grandes transformaciones en esta industria en particular (Nuevos Mundos, 2006; Chalotte, Castaldi y Fredrick, 2005). Por otro lado, la industria vitivinícola internacional ha sufrido, de forma particular, de cambios estructurales y cíclicos (Labys y Cohen, 2004). Sin embargo, no todos los índices indican alto nivel de cambio. En el capítulo 6 de industria vitivinícola internacional, si bien se aprecian una serie de cambios radicales, varias de las estructuras tradicionales de las viñas se han mantenido en el tiempo. Por lo tanto:

H1: La industria vitivinícola mundial tiene un dinamismo medio - alto.

Para medir la hipótesis anterior, es necesario testear una serie de características que grafiquen este dinamismo, lo cual lleva a evaluar hipótesis más específicas:

El primer ítem consiste en evaluar el nivel de cambios, a nivel general, que se perciben en la industria internacional del vino. La literatura en general muestra cambios desde finales de los años 70s, hasta la fecha, de manera continua, lo cual ha hecho pasar a la industria por una serie de revoluciones tanto a nivel de producto como de mercado (Winemaker's Federation of Australia, 2000; Castaldi, Cholette y Hussain, 2006). Por lo tanto:

H1.1: La industria vitivinícola se enfrenta a cambios de forma permanente y continua.

En segundo lugar se pueden apreciar los actores dentro del mercado (en particular consumidores, competidores y proveedores). El gran cambio de paradigmas de los consumidores, ha llevado a una gran revolución con la entrada del “Nuevo Mundo a la competencia”, lo cual ha hecho permeable las fronteras del mercado no solo en términos geográficos, sino también en término de productos y modelo de negocios existentes (Kim y Mauborgne, 2005). Sin embargo, las tendencias mundiales apuntan a una concentración de los principales actores (desapareciendo los menores), y lazos de largo plazo con los proveedores. Por lo tanto:

H1.2: Los actores presentes en la industria vitivinícola son medianamente estables en el tiempo.

Por otra parte, un factor de dinamismo es la adquisición y mantención de ventajas competitivas. En el mercado vitivinícola, las vías principales para adquirir ventajas competitivas son por un lado a través de economías a escala y poder de negociación (lo cual es costoso en capital y tiempo) y por otro lado en reputación (lo que implica en costos de participación en ferias y catas a ciegas). Una vez adquirida una ventaja competitiva, la globalización y facilidad para el acceso de la información hacen imitables las características distintivas, lo cual dificulta la mantención de una ventaja competitiva en el largo plazo. Por lo tanto:

H1.3: Es relativamente difícil tanto adquirir como mantener ventajas competitivas.

En otro punto, si bien se aprecia esfuerzos de distintas empresas por anticiparse para crear cambio [yellow tail] impactando en la industria, la gran mayoría, desde principios de los 80s, ha buscado adaptarse a los requerimientos del mercado, tanto del entorno como de los consumidores a través de la demanda (Winemakers’ Federation of Australia, 2000). Por lo tanto:

H1.4: Las estrategias de las compañías buscan preferentemente responder a cambios en el entorno más que tratar de impactar en él.

Finalmente, en relación a la vida útil de la información disponible de la industria vitivinícola, se cuenta como evidencia que los estudios internacionales de Wine Institute o Wine Business, son de manera anual, con reportes de la situación global de forma semestral, lo que muestra la necesidad de actualizar de forma continua dicha información. Además, existen estudios trimestrales de agencias de riesgo y consultoras a la venta vía Internet, lo que es un indicador más. Por lo tanto:

H1.5: La búsqueda de información debe realizarse muy a menudo, ya que rápidamente queda obsoleta.

7.2. Eficiencia dentro de la firma

En la literatura se reconoce dentro de la toma de decisiones, la importancia de buscar el ajuste para manejar el *trade off* de realizar cambios de manera continua y permanente versus lograr la eficiencia de la compañía (Winter, 2002).

La eficiencia es un paradigma que ha orientado el trabajo en las organizaciones durante años. Su planteamiento esencial es producir a los costos más bajos posibles u obtener los mayores resultados con los mismos recursos. Pero qué sucede con este paradigma cuando las compañías se ven envueltas en entornos cambiantes y dinámicos, donde es necesario estar constantemente al tanto de lo que sucede en el entorno para ajustar las estrategias y acciones de modo de permanecer vigentes y rentables en la industria. A veces no basta con hacer las cosas de manera eficiente sino que las firmas necesitan generar cambios, aprovechar oportunidades que impliquen un cambio de estructura, un vuelco en la manera de hacer las cosas, un cambio en el modelo de negocio que permita percibir a tiempo los cambios del entorno, que permitan modificar a tiempo los procesos y estrategias de la firma.

El paradigma del cambio implica que las firmas deben ser proactivas y anticiparse a la competencia, tratar de innovar constantemente, crear nuevas formas de satisfacer necesidades y generar productos. Es por esto que el objetivo de este estudio es evaluar cuáles de los dos objetivos, eficiencia o cambio, prima en las firmas que participan en el mercado vitivinícola internacional, o bien, si ambos objetivos coexisten perfectamente en este sector.

Las evoluciones tecnológicas en relación a la eficiencia han sido de gran importancia en la industria (especialmente para los países del Nuevo Mundo) mediante las cuales han logrado colocarse a la par de los países tradicionales de la industria. Los cambios tecnológicos van dirigidos principalmente a modificar la eficiencia de las compañías, para conseguir los niveles de producción necesarios para alcanzar ventajas competitivas. Por lo tanto, las hipótesis a probar en este punto son las siguientes:

H2: En la industria vitivinícola chilena se puede observar un importante enfoque en eficiencia.

Para entender principalmente donde se ubica este esfuerzo en eficiencia, se busca probar:

H2.1: El enfoque anterior tiene como componente principal reducción de costos.

H2.2: El área principal donde se observa este esfuerzo es a nivel operacional (trabajo de campo y bodega de producción)

7.3. Procesos de cambios dentro de la firma

Las dimensiones de capacidades dinámicas identificadas en el capítulo 4 son transversales a todas las organizaciones, sin embargo su importancia o su relación con el desempeño puede variar dependiendo de la industria o la firma. Se ha postulado anteriormente que las capacidades dinámicas de marketing van a ser entendidas como procesos dentro de la firma y por otro lado, que son relevantes en esta industria en particular, así, su utilización puede hacer una diferencia en obtener mayores retornos en la industria chilena del vino principalmente dedicada a la exportación. En el caso de que la industria vitivinícola fuera considerada con alto grado de dinamismo, se hace importante destacar el papel determinante que ocuparían las capacidades dinámicas en la gestión del cambio, que permita impactar positivamente en el desempeño de las firmas que la posean. Es ahí donde saber que capacidades dinámicas son relevantes en esta industria, se convierte en el tema principal de la presente investigación.

Para el análisis en el mercado vitivinícola cada una de las capacidades dinámicas determinadas se medirá cuatro características:

- La **relevancia** dentro de las firmas, ya que el proceso debe estar presente y establecido, es decir, debe ser diferente a una solución *ad-hoc*.
- El **objetivo de generar cambio** dentro del entorno, directamente relacionado con la definición de capacidad dinámica de marketing que puede estar presente para impactar en el entorno industrial.
- El objetivo de **adaptarse al mercado**, en otras palabras, que el proceso en cuestión tenga como fin poder responder lo que ocurre en el entorno de la firma.
- Si se trata de un **proceso estándar** dentro de la industria, es decir, si es generalizado dentro de las viñas chilenas, ya que si todas lo hacen es menos

probable que pueda impactar en un desempeño superior. Al contrario, si esto no se cumple, podríamos determinarlo como proceso diferenciador del resto de las firmas.

Así, las hipótesis a continuación se refieren a cada una de las dimensiones evaluadas en estas cuatro características.

Uno de las primeras características planteadas tiene relación con la innovación en el ámbito del producto. Al respecto, la industria del vino está muy enfocada en ofrecer un producto que forma parte de la tradición en muchos países y que posee una cultura propia. Sin embargo, las tendencias recientes muestran que se ha ampliado la forma en que se entiende el vino, siendo menos rígido y llegando a nuevos segmentos de mercado, más jóvenes y con nuevos intereses. Además, países que tenían bajos niveles de consumo han ido aumentando su *per cápita*, un ejemplo de esto es la occidentalización y el aumento de ingresos en algunos sectores de China los ha llevado a consumir más vino, convirtiéndolo en un mercado atractivo. De acuerdo con ello, los productos deben ir adecuándose a las nuevas tendencias, o deben ir en búsqueda de nuevos segmentos o nichos que servir, ya que en un mercado tan competitivo es importante buscar proposiciones de valor nuevas. A partir de esto, podemos plantear que:

H3.1.1: Los procesos de innovación de productos son relevantes para las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional.

Sin embargo, podemos apreciar casos recientes en que nuevos productos dentro del mercado han impactado dentro del ambiente, tal es el caso de lo que ha hecho [yellow tail], por ejemplo. De ahí, planteamos lo siguiente:

H3.1.2: Los procesos de innovación de productos dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma.

Sin embargo, el objetivo anteriormente descrito no es el caso de todos los productos o todas las innovaciones en ese sentido. Debe existir adaptación que permita a las firmas reconocer las necesidades de los consumidores y moldearse al ambiente competitivo general, por lo tanto:

H3.1.3: Los procesos de innovación de productos dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial.

Siendo un proceso tan relevante, las empresas continuamente están observando lo que realiza la competencia, por medio de ferias, viajes o revistas especializadas.

Es por ello:

H3.1.4: Los procesos de innovación de productos dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional son un proceso estándar dentro de la industria.

De la misma forma, la búsqueda de nuevos mercados, que ayuden a paliar la disminución de consumo de los países tradicionales ha sido una actividad que ha requerido de grandes esfuerzos de parte de las firmas, así:

H3.2.1: Los procesos de innovación en nuevos mercados o segmentos de mercado dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional son relevantes.

Estos procesos buscan generar una demanda para su producto en lugares donde antes no tenía, por ello:

H3.2.2: Los procesos de innovación en nuevos mercados dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma.

Por otra parte, también estos procesos pueden facilitarse por cambios en el consumo, preferencias o tendencias de la demanda, por lo que se puede plantear:

H3.2.3: Los procesos de innovación en nuevos mercados dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo adaptarse al ambiente industrial.

Se aprecia en varias empresas chilenas una clara orientación a los mercados externos con tendencias a ampliarse dentro de ellos conforme aumentan su producción. Por lo tanto:

H4.2.4: Los procesos de innovación en nuevos mercados dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional son estándar.

Dentro de otra dimensión de generar cambios podemos ver el fenómeno que ha sido Australia en el mercado internacional, quién innovó en distintas dimensiones, y una de ellas fue la forma de entender el modelo de negocios, reformando completamente el sistema empleado en Estados Unidos. En el caso analizado de [yellow tail] aprecia como complemento de una proposición de valor distintiva, con una adecuada promoción, relaciones con los distribuidores, el tipo de consumidores a los que llegaban, que incluso incorporó a los que consumían bebidas alternativas al vino, entre otras, hicieron que su modelos de negocio fuese innovador y no compitiera directamente con las otras empresas, ya que tenía variables que la diferenciaban. A partir de esta evidencia, postulamos:

H3.3.1: La innovación en modelos de negocios es relevante para firmas chilenas que participan en el mercado vitivinícola internacional.

Al igual que en las dimensiones anteriores, podemos plantear que en general todas las capacidades dinámicas de marketing tienen como objetivo el impacto o la adaptación al entorno o ambas en diferente medida. Así como también pueden ser procesos inherentes a la industria, es decir, necesarios para las compañías.

Por ello:

H3.3.2: Los procesos de innovación en modelos de negocio dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma.

H3.3.3: Los procesos de innovación en modelos de negocio dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo adaptarse al ambiente industrial.

H3.3.4: Los procesos de innovación en modelos de negocio dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional son estándar.

Por otra parte, los avances tecnológicos han revolucionado la industria chilena del vino desde los años 80s, trayendo cambios importantes en la calidad y por ende la competitividad del producto nacional. En la actualidad, esta industria, las exigencias son cada vez más altas, la tendencia se muestra influida por vinos cada vez de mayor precio, y vinos orientados a segmentos con mayor preocupación por aspectos ambientales o biológicos. Aquí, la tecnología muestra un papel relevante a la hora de proveer de estándares de calidad y de nuevos procesos que generen valor a las empresas. Por lo tanto:

H3.4.1: La innovación en procesos tecnológicos orientados al cambio dentro de la organización es relevante para las firmas chilenas que compiten en el mercado vitivinícola internacional.

H3.4.2: La innovación en procesos tecnológicos orientados al cambio dentro de la organización tiene por objetivo provocar cambios en el medioambiente industrial.

H3.4.3: La innovación en procesos tecnológicos orientados al cambio dentro de la organización tiene por objetivo adaptarse continuamente a las condiciones de la industria.

H3.4.4: La innovación en procesos tecnológicos orientados al cambio dentro de la organización tiene son estándar dentro de la industria.

Otro punto a considerar es el posicionamiento que logran las firmas en el mercado vitivinícola internacional cuando deciden seguir una determinada estrategia, en particular las firmas desarrollan nuevos productos, modelos de negocios e invierten en nuevas tecnologías con el objetivo de lograr una determinada posición en el mercado, ya sea en el rango de Vinos Premium o en mercados de menor valor, el posicionamiento le permite a una firma saber cómo está respecto de sus competidores, a la vez que le permite orientar la producción y promoción de sus productos. Por lo tanto:

H3.5.1: Las innovaciones en posicionamiento dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional son relevantes.

Pero las inversiones que realizan las firmas chilenas con el objetivo de posicionar su marca o producto en un mercado específico deben apuntar hacia un objetivo. Por ello:

H3.5.2: Las innovaciones en posicionamiento dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo generar cambio en el ambiente de las firmas.

H3.5.3: Las innovaciones en posicionamiento dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo adaptarse al ambiente industrial.

Sin embargo no siempre es fácil mantener una determinada posición en el mercado dado el grado de competencia que existe en la industria, esto obliga a las firmas a cambiar constantemente de lugar.

Por ello:

H3.5.4: Las innovaciones en posicionamiento dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional son estándar.

Como se mencionó anteriormente, las nuevas tendencias del mercado y nuevos requerimientos de los consumidores obliga a las firmas a buscar constantemente información de mercado. Así, procesos de investigación de mercados, acceso a información, participación en ferias, en concursos, es relevante especialmente en un mercado donde la competencia es tan intensa, ya que es muy importante que el consumidor tenga una percepción favorable, ya que las opciones a la hora elegir un producto son muchas. De la misma manera, es fundamental estar informados de lo que pasa en el mercado, ya que las inversiones en esta industria, especialmente en el trabajo de campo deben ser muy estudiadas, ya que una mala inversión puede llevar a costos hundidos difíciles de superar. Lo mismo ocurre con inversiones en promociones que deben ser bien evaluadas y enfocadas, ya que el mercado es muy amplio y la efectividad de ellas es una preocupación que las empresas deben favorecer.

H3.6.1: La investigación de mercado dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional es relevante.

H3.6.2: Las investigaciones de mercado dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo generar cambio en el ambiente de las firmas.

H3.6.3: La investigación de mercado dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tiene como objetivo adaptarse al ambiente industrial.

H3.6.4: La investigación de mercado dentro de las firmas presentes en el mercado vitivinícola internacional es estándar.

La gran cantidad de mercados donde está presente esta industria es uno de los factores que influye en la necesidad de establecer relaciones con otras instituciones de forma de poder compartir recursos de información, know how, entre otros. Es común tener relaciones con distribuidores de distintos países que están presentes en mercados más específicos y conocen el funcionamiento de él. Por lo tanto:

H3.7.1: Las relaciones con miembros de la cadena de valor dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional son relevantes.

H3.7.2: Las relaciones con miembros de la cadena de valor dentro de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo generar cambio en el ambiente de las firmas.

H3.7.3: Las relaciones con miembros de la cadena de valor dentro de las firmas chilenas que compiten en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo adaptarse al ambiente industrial.

H3.7.4: Las relaciones con miembros de la cadena de valor dentro de las firmas que compiten en el mercado vitivinícola internacional son estándar.

Otros *stakeholders* influyentes en estos mercados son los gobiernos, que promueven sus productos y a la vez regulan sus mercados. Por otra parte, al ser tan potente el posicionamiento del país en el exterior para promover los productos propios, además de encontrarse gran cantidad de pequeñas viñas, cobra relevancia las asociaciones de viñas como organismos de cooperación mutua. Por ello:

H3.8.1: Las relaciones con otros grupos estratégicos de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional son relevantes

H3.8.2: Las relaciones con otros grupos estratégicos de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo generar cambio en el ambiente de las firmas.

H3.8.3: Las relaciones con otros grupos estratégicos de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo adaptarse al ambiente industrial.

H3.8.4: Las relaciones con grupos estratégicos de las firmas chilenas presentes en el mercado vitivinícola internacional son estándar.

Sin embargo, los procesos internos no se quedan atrás, dentro de ellos, procesos de gestión del conocimiento o aprendizaje, toma de decisiones y reconfiguración de recursos se vuelven relevantes para poder generar cambios dentro de una organización, tal como se expuso en capítulos anteriores que plantean Zollo y Winter (2002) y Teece (2007), ya que determinan la efectividad de otros procesos que se llevan a cabo dentro de la firma. De ahí:

H3.9.1: Los procesos de gestión del conocimiento son relevantes para las firmas chilenas que compiten en el mercado vitivinícola internacional.

H3.9.2: Los procesos de gestión del conocimiento en las firmas chilenas que compiten en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo generar cambios en su ambiente industrial.

H3.9.3: Los procesos de gestión del conocimiento tienen como fin buscar la adaptación de las firmas chilenas que compiten en el mercado vitivinícola internacional.

H3.9.4: Los procesos de gestión del conocimiento son estándar dentro de las firmas que compiten en el mercado vitivinícola internacional.

Lo mismo se puede proponer de procesos de toma de decisiones:

H3.10.1: Los procesos de toma de decisiones son relevantes para las firmas chilenas que compiten en el mercado vitivinícola internacional.

H3.10.2: Los procesos de toma de decisiones dentro de las empresas nacionales que compiten en el mercado global del vino, tienen como fin generar impacto de parte de la firma en el ambiente.

H3.10.3: Los procesos de toma de decisiones dentro de las empresas nacionales que compiten en el mercado global del vino, tienen por objetivo adaptarse al mercado.

H3.10.4: Los procesos de toma de decisiones dentro de las empresas nacionales que compiten en el mercado global del vino, tienen por objetivo adaptarse al mercado.

Por último, con respecto a los procesos de orquestación de recursos, podemos formular hipótesis similares:

H3.11.1: Los procesos de reconfiguración de actividades son relevantes dentro de las firmas chilenas que compiten en el mercado vitivinícola internacional.

H3.11.2: Los procesos de reconfiguración de actividades dentro de las compañías chilenas que compiten en el mercado internacional del vino tienen como objetivo impactar en el medio ambiente industrial.

H3.11.3: Los procesos de reconfiguración de actividades dentro de las compañías chilenas que compiten en el mercado vitivinícola internacional tienen como objetivo adaptarse al medioambiente al que están expuestas.

H3.11.4: Los procesos de reconfiguración de actividades son estándar dentro de las empresas chilenas que participan en el mercado vitivinícola internacional.

7.4. Desempeño de las firmas

Las capacidades dinámicas tienen como objetivo principal tener un efecto positivo en el desempeño de las firmas. Sin embargo, en los *rankings* globales de las mejores empresas no existe una medida de desempeño predominante que permita comparar el desempeño de las firmas de distintos países con distintos productos. Se hace importante entonces llegar a un consenso en cuanto a estas medidas, para estudios posteriores que estudien la relación entre capacidades dinámicas y desempeño. Además, esta medida de desempeño general llevará a ser una regla de comparación del desempeño de las empresas vitivinícolas chilenas con respecto a sus pares internacionales. Para esta investigación, la propuesta es ofrecer una medida general, aceptada por los entendidos en la industria, con el fin de medir su representatividad en futuros estudios.

Para ver desempeño financiero, la principal medida sería conocer los estados financieros de las compañías, para conocer su nivel de utilidades, entre otros datos, sin embargo, esta información no se encuentra disponible al público, a menos que las empresas se encuentren en la bolsa. Si bien existen medidas importantes como precio promedio de exportación (en cajas de 12 unidades), y volumen anual de exportación (en litros), la medida principal utilizada por varios estudios ha sido el volumen anual de exportación (en dólares), lo cual se refleja directamente en los resultados de las firmas. Por lo tanto:

H4: La medida de desempeño relevante para medir el desempeño de una empresa chilena que compite en el mercado vitivinícola internacional es el volumen anual de exportación (en dólares).

Además, es posible utilizar este criterio con la información disponible en el Directorio de la Industria Vitivinícola Chilena (2007) para ver cuáles son las empresas con mayor desempeño. Se utilizará este ranking para testarlo de acuerdo a esta investigación.

De esta manera:

H4.1: Las firmas con mayor desempeño en la industria vitivinícola chilena son: Viña Concha y Toro, Viña Cono Sur, Viña Santa Rita, Viña San Pedro, Viña Montes.

CAPÍTULO 8 METODOLOGÍA

Con el fin de probar las hipótesis anteriores, un estudio cualitativo fue llevado a cabo utilizando un mecanismo de entrevistas en profundidad realizadas personalmente durante el período Octubre – Diciembre de 2008. El estudio incluyó 4 fases principales:

- a) Revisión de la literatura de Marketing
- b) Entrevistas en profundidad apoyadas con cuestionarios, realizadas a 3 expertos en la industria vitivinícola internacional.
- c) Entrevistas en profundidad apoyadas con cuestionarios, realizadas a altos ejecutivos generales y/o de marketing en 7 viñas u empresas chilenas que compiten en la industria vitivinícola a nivel internacional.
- d) Revisión de entrevistas realizadas por un representante de la investigación.

La primera fase permitió elaborar los conceptos y escalas iniciales que fueran útiles para la identificación y creación de preguntas aplicables a las entrevistas en profundidad, en base a la revisión de la literatura tanto de marketing como de expertos en la industria vitivinícola.

8.1. Etapas de las Entrevistas

El desarrollo de cada una de las entrevistas, consistió en abordar 4 temas principales:

8.1.1. Grado de dinamismo

El grado de dinamismo en la industria vitivinícola fue capturado utilizando elementos de la caracterización de una industria dinámica, lo cual fue abordado anteriormente. Los distintos conceptos fueron medidos a través de una escala likert de siete puntos, con el fin de determinar de manera específica el grado de dinamismo en esta industria.

8.1.2. Objetivo de Eficiencia

Para evaluar el grado de compromiso en relación a la eficiencia de las empresas entrevistadas, este ítem se evalúa mediante preguntas abiertas. Además, mediante estas preguntas se busca ver en que áreas de la empresa se enfocan estos esfuerzos.

8.1.3. Objetivo de Cambio

Tras una revisión de la literatura de marketing y de expertos en la industria vitivinícola, se logró identificar un número de ítems de capacidades dinámicas de marketing encasilladas en dimensiones (aprendizaje, innovación, relaciones, apoyo). El objetivo de las entrevistas era identificar las capacidades dinámicas de marketing que los entrevistados consideraran necesarias e importantes en el logro de un mejor desempeño en la industria vitivinícola internacional.

Estas capacidades dinámicas de marketing fueron introducidas en un cuestionario que se elaboró utilizando los ítems/puntos generados en base a la revisión literaria. Todas ellas fueron medidas a través de una escala likert de siete puntos relativa al grado de acuerdo en relación a cuatro factores por cada capacidad dinámica (objetivo de adaptabilidad, objetivo de creación de cambio, proceso homogéneo v/s distintivo, importancia de la capacidad).

8.1.4. Desempeño

Dado que no existe consenso acerca de las unidades financieras para medir el desempeño (u otro tipo de unidades) de las empresas vitivinícolas a nivel internacional, este último ítem de las entrevistas consistió en preguntas abiertas que buscaban distinguir a las empresas chilenas de mayor desempeño en el mercado internacional y a la vez especificar que unidad de medida utilizan para realizar esa elección.

8.2. Revisión de las Entrevistas

Tanto el cuestionario piloto como el modo de dirigir la entrevista fueron probados antes de la revisión principal, a través de entrevistas pilotos y revisión del formato de los cuestionarios. Después de cuatro actualizaciones tanto en el diseño como en la redacción de algunos ítems, el cuestionario finalmente fue aplicado mediante entrevistas a la muestra final.

En relación a las respuestas, se obtuvo una tasa de respuesta a la entrevista del 50% (se contactaron entre expertos y viñas chilenas a 22 contactos), a partir del marco muestral sugerido por Hooley (2005). El marco cubrió firmas catalogadas como industriales, boutiques, y firmas en crecimiento.

Por lo tanto, el cuestionario de 5 páginas abarca temas de dinamismo en la industria vitivinícola, enfoque de la firma en eficiencia v/s generación de cambio, y medidas de desempeño de las firmas chilenas. La revisión final se realizó en base a las grabaciones realizadas a cada entrevista, viendo que cada una de las respuestas introducidas a nivel de cuestionario, coincidiera en sus opiniones verbales abiertas.

CAPITULO 9 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

9.1. Manejo de Datos

Una vez recibidos los datos y antes de someterlos al análisis, se llevó a cabo algunas operaciones individuales, dado que este estudio es principalmente cualitativo:

9.1.1. Apartar

Despejar los datos que son obviamente erróneos o irrelevantes. Dado que varias instancias de la entrevista eran preguntas abiertas, se busca con este método eliminar los puntos con cierto grado de error, o los cuales no aportaran para responder las hipótesis planteadas. Este proceso sin embargo, fue realizado por tres personas distintas, para evitar armonizar con nuestras hipótesis, dado que ciertos datos pueden demostrar que la hipótesis es defectuosa (no se puede aceptar). Por otro lado, con este punto se busca corregir las respuestas en escalas likert revisando lo dicho por el entrevistado de forma verbal.

9.1.2. Normalizar

Reducir los datos, eliminando la influencia de ciertos factores que si bien son conocidos no aportan al objetivo de la investigación. De esta manera se reduce significativamente el material obtenido mediante las grabaciones de las entrevistas.

Cabe destacar que como la extensión de este estudio es principalmente cualitativa, en el cual se busca proveer de un mejor entendimiento para un posterior estudio cuantitativo, la validez de los resultados tiene directa relación con la muestra elegida, la cual no supera el tamaño mínimo muestral en proporción de los parámetros.

9.2. Pruebas de hipótesis

Dado que las entrevistas son una mezcla entre preguntas abiertas y escalas likert, las hipótesis fueron testeadas simultáneamente utilizando Microsoft Excel 2007 y SPSS 16 respectivamente.

En el caso de las preguntas abiertas, los datos registrados impresos, manuscritos o extraídos de las grabaciones en forma de notas tomadas durante las entrevistas, respuestas libres a preguntas abiertas y transcripciones de entrevistas individuales, fueron sometidos a un procedimiento interpretativo que comprende los siguientes pasos: Reducción de los datos, selección de palabras claves, agrupamientos de frases en dimensiones, edición de categorías exhaustivas, codificación de categorías, recuento de categorías, y la obtención de distribuciones de frecuencias. El objetivo general es desplazar el interés a la frecuencia de cada categoría más que el contenido de las mismas.

En cuanto a las preguntas medidas a través de escala likert, como es un proceso cualitativo, estas escalas tienen por finalidad simplemente ordenar las respuestas de los entrevistados. Debido a eso, mayoritariamente la medición de estas escalas se realizó en base a estadística descriptiva de variables individuales, que tienen por objetivo describir como es el actual estado del objeto a través de sus variables por separado. Los resultados se describen a través de métodos de presentación de medias (valor típico de los resultados) y medidas de dispersión. En algunos casos, en los cuales se buscaba medir orden de preferencias, se utilizó un análisis de correspondencia múltiple, con el fin de observar cuantas dimensiones existen en este orden, y que características se desprenden de cada una. Si bien los resultados fueron elaborados a través de una muestra, no se realiza en esta investigación el test – t, debido a que inicialmente se ha mencionado la no representatividad de los datos, lo cual se propone para un estudio cuantitativo.

9.3. Resultados

Para una mejor comprensión de los resultados a nivel global, serán segmentados mediante conceptos relevantes, siguiendo la estructura de las entrevistas:

9.3.1. Dinamismo en la industria Vitivinícola Internacional

Para medir el dinamismo en la industria vitivinícola internacional, fueron medidas cada una de las características en hipótesis separadas, las cuales de manera conjunta conforman tal dinamismo industrial.

Según las estadísticas descriptivas de dichas características (Anexo 1 SPSS: Dinamismo) se analizarán las hipótesis por separado:

Hipótesis 1.1: Para la característica de cambios permanentes y continuos, se aprecia un alto nivel de acuerdo, lo cual corroborar las hipótesis H1.1 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Esta hipótesis se puede argumentar a través de los grandes cambios que ha tenido esta industria desde los años 80s en adelante. Las dos grandes evoluciones a nivel global tienen relación con la tecnología de producción y con los cambios a nivel de tendencias del consumidor que ha pasado de volumen a calidad de los vinos. Estos cambios han producido una serie de cambios a nivel industrial que han llevado a cambiar constantemente la manera de hacer y pensar las cosas, lo que ha hecho transformar a la industria. Pasos de producción nacional a internacional, o producción de vinos corrientes a premium y super premium, son claros ejemplos de estas continuas evoluciones.

Hipótesis 1.2: Para la característica que los actores presentes en la industria vitivinícola son medianamente estables en el tiempo, se aprecia un bajo nivel de acuerdo, lo cual no permite corroborar las hipótesis H1.2 (Con un nivel de acuerdo inferior a 3 puntos). La intuición detrás de este resultado, permite inferir que los actores

dentro de la industria vitivinícola internacional son altamente estables a través del tiempo. Esto se argumenta por la tendencia de la industria a la concentración en grandes conglomerados por parte de proveedores, productores, y distribuidores a nivel mundial. Se aprecian pocos actores altamente relevantes en cada país, y si bien se observa entrada y salida de actores, estos más bien son pequeños y en baja cantidad, no siendo relevantes.

Hipótesis 1.3: Para la característica de ventajas competitivas difíciles de adquirir y mantener en el tiempo, se aprecia un alto nivel de acuerdo, lo cual corrobora las hipótesis H1.3 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Esta hipótesis se puede fundamentar a través de un análisis separado por concepto: Por un lado, adquirir una ventaja competitiva es costoso en términos de que se requieren requisitos como pertenecer al mercado, a un determinado número de lugares, tener una cierta presencia, etc., lo cual no sucede de un día para otro dado que requiere de recursos y tiempo. Por otro lado, mantener una ventaja competitiva requiere mantener un cierto nivel de sus vinos, lo que es complejo debido a la cantidad de variables que influyen en la producción y promoción. Además, es riesgoso debido a que si bien se obtiene reputación (por ejemplo por premios obtenidos), una baja en la calidad será percibida, lo cual se castiga severamente a nivel de marca.

Hipótesis 1.4: Para la característica de que las estrategias de las compañías buscan preferentemente responder a cambios más que a tratar de impactar en él, se aprecia un nivel medio de acuerdo, lo cual no permite corroborar las hipótesis H1.4 (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). La intuición detrás de este resultado, permite dilucidar que las firmas perciben como estrategias igualmente válidas la adaptación y el cambio. Por un lado, aún se puede apreciar una industria en general reaccionaria a los cambios (su misma evolución se basó en cambios en las preferencias de los consumidores). Sin embargo, la aparición de los vinos del Nuevo Mundo ha roto paradigmas de la producción del vino tradicional, a través de empresas que buscan impactar en el entorno. Este último hecho marca una tendencia clara a futuro de la aparición de más viñas proactivas al cambio, como respuesta a la competencia a nivel

global que se ha vivido en este último tiempo, a través de la introducción de nuevos productos a nuevos mercados, entre otras formas de competencia.

Hipótesis 1.5: Para la característica de que la información queda rápidamente obsoleta, se aprecia un alto nivel de acuerdo, lo cual corroborra las hipótesis H1.5 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Si bien a nivel global aun se aprecia cierto comportamiento tradicionalista de las viñas participantes, los grandes cambios en estas últimas décadas hacen que estar atento al mercado sea un requerimiento. Si bien el esfuerzo de recopilar información se aprecia a distintos niveles según el tamaño de la firma (Desde propias investigaciones de mercado a búsqueda en revistas o páginas Web) este esfuerzo es relativamente frecuente, dado los requerimientos internacionales de las viñas entrevistadas. Inclusive para las corporaciones de viñas, es importante realizar recopilación de información de mercado frecuente, debido a las necesidades y requerimientos de sus asociadas.

Por lo tanto, se puede resumir los resultados de dinamismo de la siguiente manera:

Cuadro 9: Resumen Conclusiones de Características Dinámicas

| Característica de Dinamismo | Nivel de Acuerdo |
|--|------------------|
| Cambios permanentes y continuos | Alto |
| Actores cambiantes en el tiempo | Bajo |
| Ventajas Competitivas difíciles de adquirir y mantener | Alto |
| Estrategias para impactar en la industria v/s adaptarse a ella | Medio |
| Información rápidamente obsoleta | Alto |
| Dinamismo en la Industria | Medio - Alto |

Fuente: Elaboración propia

Si consideramos cada una de las características con idéntica importancia relativa para identificar el dinamismo industrial, se puede observar que para el caso del vino el nivel de dinamismo es medio – alto, lo cual es consecuente con la hipótesis H.1. Los puntos que limitan el dinamismo son la estabilidad de los actores principales en el tiempo, a través de la concentración de grandes conglomerados en empresas, y debido a que aun es mayoritario el comportamiento reaccionario de la industria en términos generales, aunque en este punto se observa una tendencia al impacto en la industria por parte de las empresas del Nuevo Mundo.

En conclusión, este dinamismo medio – alto de la industria vitivinícola internacional justifica plenamente la utilización de capacidades dinámicas de marketing para la correcta gestión del cambio industrial.

9.3.2. Eficiencia dentro de la Firma

Hipótesis 2: Para la pregunta de si en las firmas se aprecia como objetivo la eficiencia, se muestra acuerdo por unanimidad tanto en los gerentes de empresas presentes dentro del mercado vitivinícola como en el caso de los expertos. Por lo tanto, se corrobora H2 (con un total nivel de acuerdo). Sin embargo, se plantearon aristas interesantes de mencionar al respecto. Las viñas en general, tienen grandes presiones a lograr la eficiencia, ya que compiten con países con altos grados de eficiencia en esta industria y que además reciben aportes de sus respectivos estados, por lo tanto ser eficiente se vuelve necesario para poder participar en forma relevante en la industria global.

Por otra parte, los expertos plantearon la necesidad de supeditar la eficiencia a la eficacia, es decir, tener siempre en primer lugar los objetivos de la firma para luego realizar ajustes que permitan dados esos objetivos, ser más eficientes.

Hipótesis 2.1: Para la hipótesis H2.1, se encuentra evidencia que apoya esta proposición, ya que todos los entrevistados muestran una alusión al objetivo de disminuir los costos dentro de los procesos.

Afirmaciones que apoyan esta aseveración se complementan con observaciones de la realidad local, ya que las viñas chilenas tienen poca mecanización de sus labores de campo (nuevamente, al compararla con la realidad en otros países queda en seria desventaja), siendo ésta una variable que impacta en el costo total de manera importante, ya que el valor de la mano de obra ha encarecido y representa cerca del 60% del costo del campo, además de tener la misma mano de obra una baja productividad.

Por otra parte, la variabilidad del tipo de cambio también impacta muchas veces en problemas de costos de las firmas chilenas, ya que es sumamente difícil por el nivel de competitividad aumentar la variable precio para mejorar los márgenes, especialmente en corto plazo, por lo que se aprecia fuertemente la variable costo como relevante.

Hipótesis 2.2: Para la pregunta de en que área se emplean medidas de eficiencia el 90% de los entrevistados hace mención a su empleo en el área operacional de la viña, es decir, en el trabajo de campo y/o en la bodega. Por lo tanto se corrobora H2.2. En general, los mecanismos que aquí se mencionan tienen por objetivo por una parte disminuir los costos en los procesos de estas áreas y por otra parte, resguardar o mejorar la calidad del producto.

En este sentido, se menciona reiteradamente la investigación de mejores prácticas también en procesos productivos, además se aprecia en todas las empresas un enfoque a invertir en tecnología, variable que se enfoca al mismo tema: mejorar la calidad y/o incrementar la automatización de los procesos productivos de forma de alcanzar las metas productivas y de presupuestos proyectadas por las firmas bajo ciertos estándares de producto.

9.3.3. Procesos de Cambio dentro de la Firma

Como se dijo anteriormente, las capacidades dinámicas de marketing van a ser entendidas como procesos dentro de la firma y por otro lado, que son relevantes en esta industria en particular. Así, su utilización puede hacer una diferencia en obtener mayores retornos en la industria chilena del vino principalmente dedicada a la exportación. Para el análisis en el mercado vitivinícola cada una de las capacidades dinámicas determinadas se medirá cuatro características: Relevancia, objetivo de generar cambio, objetivo de adaptarse al mercado, y si se trata de un proceso estándar.

Para medir y testear cada una de estas capacidades dinámicas en la industria vitivinícola internacional, se especificará cada una de las hipótesis por separado, las cuales conforman de manera conjunta los procesos de cambio dentro del mercado vitivinícola internacional.

Según las estadísticas descriptivas de dichas características (Ver Anexo 1 SPSS: Procesos de cambio)

9.3.3.1. Innovación en Nuevos Productos

Hipótesis 3.1.1 Relevancia: Para la característica de que la innovación en Nuevos Productos es un proceso relevante para las firmas, se aprecia un alto nivel de acuerdo, lo cual corroborra las hipótesis H3.1.1 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). En general las viñas en Chile consideran que la innovación en productos es un proceso sumamente relevante dentro de la industria. La competencia se hace cada vez más intensa, el universo de más de un millón de etiquetas exige de alguna forma crear nuevas formas de responder al mercado, los consumidores están continuamente cambiando sus gustos, si no eres novedoso, entonces eres uno más del grupo. En este sentido las firmas tratan constantemente de diferenciar su oferta del resto.

Hipótesis 3.1.2 Cambio: Para la característica de que la innovación en Nuevos Productos tiene como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma, se aprecia un nivel de acuerdo medio (alto), lo cual no corrobora las hipótesis H3.1.2 (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). En general uno de los principales objetivos de las viñas cuando amplían su portafolio de productos es tratar de mantenerse vigentes en el mercado, debido al alto nivel de competitividad en el mercado internacional. Hoy en día los consumidores tienen un gran espectro del cual abastecerse, son cada vez menos fieles a una marca, por lo tanto las viñas necesitan hacer un esfuerzo mucho mayor por captar la atención de los consumidores y una de las formas en que pueden lograrlo es diversificando los más posible su cartera de productos para no quedar obsoletos y para no perder participación frente a la competencia.

Hipótesis 3.1.3 Adaptación: Para la característica de que la innovación en Nuevos Productos tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo bajo, lo cual no corrobora las hipótesis H3.1.3 (Con un nivel de acuerdo inferior a 3 puntos). Si bien las firmas realizan esfuerzos en crear nuevos productos con el objeto de no perder participación, también realizan innovación en nuevos productos con el fin de responder a determinadas tendencias del mercado, debes estar al tanto y responder a lo que los consumidores necesitan, pero en menor medida porque simplemente no le puedes dar el gusto a todos y cualquier nueva idea que generes debe ser rentable para la compañía. La mayoría de estas innovaciones están dirigidas a impactar el mercado con nuevos productos, a descubrir nuevas oportunidades de negocio y por último a generar nuevo valor de marca en el mercado.

Hipótesis 3.1.4 Estándar: Para la característica de que la innovación en Nuevos Productos es un proceso estándar dentro de la industria, se aprecia un nivel de acuerdo alto, lo cual corrobora las hipótesis H3.1.4 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). En general el proceso de innovación de productos es estándar y es considerando relevante por la mayoría de las firmas en la industria. Las firmas realizan innovación en productos con el objetivo de incorporar determinadas tendencias del mercado, como por ejemplo el cambio del corcho por la tapa rosca, el desarrollo de

nuevos diseños y envases, entre otras. Todas estas tendencias se están generalizando cada vez más en la industria y si la industria así lo requiere, las firmas deben responder a ello.

9.3.3.2. Innovación en Modelos de Negocio

Hipótesis 3.2.1 Relevancia: Para la característica de que la innovación en Modelos de Negocios es un proceso relevante para las firmas, se aprecia un alto nivel de acuerdo alto, lo cual corrobora las hipótesis H3.2.1 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Las innovaciones en modelos de negocio se dan principalmente en viñas pequeñas que externalizan sus procesos productivos con el fin de ser más eficientes, también modifican su estrategia competitiva con el fin de generar mayor valor agregado y llegar a nuevos segmentos de consumidores, etc. Esto es posible porque al ser pequeñas tienen mayor flexibilidad en sus procesos y asumen un riesgo menor si es que deciden cambiar su estructura comercial y productiva.

Hipótesis 3.2.2 Cambio: Para la característica de que la innovación en Modelos de Negocios tiene como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma, se aprecia un nivel de acuerdo alto, lo cual corrobora las hipótesis H3.2.2 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Uno de los principales objetivos que persiguen las firmas cuando deciden modificar su actual modelo de negocio es descubrir nuevas oportunidades de generar valor, buscar nuevos mercados para sus productos, incrementar el número de consumidores y de esta forma lograr que su marca esté en todos lados, que sea reconocida a nivel mundial.

Hipótesis 3.2.3 Adaptación: Para la característica de que la innovación en Modelo de Negocios tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo medio (alto), lo cual no corrobora las hipótesis H3.2.3 (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). Si bien se presenta el objetivo de adaptarse a cambios en el mercado, este no es el principal objetivo que persiguen las firmas, si tu estás dispuesto a arriesgar y cambiar toda la forma en que estás acostumbrado a hacer las

cosas es porque sabes que el golpe que darás en el mercado será potente, sabes que la oportunidad de entrar a un nuevo mercado es rentable, el objetivo de adaptación en cambio no te distingue del resto porque todas las firmas de alguna u otra forma se adaptarán a la misma tendencia, en cambio si propones una nueva forma de hacer negocios, el resultado será difícil de transferir al resto.

Hipótesis 3.2.4 Estándar: Para la característica de que la innovación en Modelo de Negocios es un proceso estándar dentro de la industria, se aprecia un nivel de acuerdo medio (bajo), lo cual no corrobora las hipótesis H3.2.4 (Con un nivel de acuerdo inferior a 4 puntos). Si bien la innovación en modelos de negocio se considera relevante entre las firmas, existe acuerdo que este es un procesos difícil de llevar a cabo porque exige no sólo tiempo sino también costos. Si una firma logra llevar a cabo la innovación en modelos de negocio significa que logró hacer algo que la competencia no pudo y eso la distingue dentro del mercado.

9.3.3.3. Innovación en Mercados o segmentos de mercado

Hipótesis 3.3.1 Relevancia: Para la característica de que la innovación en Mercados es un proceso relevante para las firmas, se aprecia un alto nivel de acuerdo, lo cual corrobora las hipótesis H3.3.1 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Esto se justifica en la gran competitividad presente en la industria, donde las grandes compañías tienen alta llegada a los principales mercados y un alto poder de negociación en ellos. Por ello, las firmas buscan diversificar en mercados para tener una relación más ventajosa con los distribuidores y para servir mejor a nichos de consumidores.

Hipótesis 3.3.2 Cambio: Para la característica de que la innovación en Mercados tiene como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma, se aprecia un nivel de acuerdo medio (alto), lo cual no corrobora las hipótesis H3.3.2 (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). Si bien se aprecia cierta tendencia a este objetivo de

generar cambio, en que las firmas realizan esfuerzos en salir de los cánones, no es suficiente para ser identificado como el objetivo principal.

Hipótesis 3.3.3 Adaptación: Para la característica de que la innovación en Mercados tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo medio (bajo), lo cual no corrobora las hipótesis H3.3.3 (Con un nivel de acuerdo inferior a 4 puntos). En general, este objetivo se aprecia más alejado que el de generar cambio, esto se puede explicar por que las empresas tienen cierta dirección a la adaptación en este ámbito, sin embargo también procuran no separarse del objetivo estratégico de la compañía. Entonces esta adaptación se ve limitada al objetivo que persigue la compañía en procesos de búsqueda de nuevos mercados, a modo de ejemplo, se mencionan entre los objetivos los de tener una marca global, generar crecimiento para la compañía, etc., que están más relacionados con motivaciones internas de la firma.

Hipótesis 3.3.4 Estándar: Para la característica de que la innovación en Mercados es un proceso estándar dentro de la industria tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo medio (alto), lo cual no corrobora las hipótesis H3.3.4 (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). Se justifica en que gran cantidad de las firmas están buscando ampliar su abanico de mercados, ya que están surgiendo mercados atractivos donde la competencia aún no es tan fuerte y puedan entrar con una mejor posición. Por otra parte, esto se ve apoyado por la asociación de las empresas en agrupaciones que favorecen el contacto comercial e impulsa la generación de nuevos negocios. Sin embargo, juega en contra la gran cantidad de recursos necesarios para realizar un seguimiento de nuevos mercados, por lo que podría estar impactando en no poder corroborar la hipótesis.

9.3.3.4. Innovación en Tecnología

Hipótesis 3.4.1 Relevancia: Para la característica de que la innovación en Tecnología es un proceso relevante para las firmas, se aprecia un alto nivel de acuerdo, lo cual corrobora las hipótesis H3.4.1 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Este resultado se justifica con los nuevos requerimientos de calidad y de manejo de procesos productivos que asegure estos resultados. Por otro lado, el mercado también impone cambios tecnológicos y un ejemplo de ello es la incorporación de tapa rosca en vinos embotellados, donde se menciona que es una característica básica para exportar a ciertos mercados.

Hipótesis 3.4.2 Cambio: Para la característica de que la innovación en Tecnología tiene como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma, se aprecia un nivel de acuerdo medio (alto), lo cual no corrobora las hipótesis H3.4.2 (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). Si bien genera cambios, en mejoras de calidad y en ser capaces de aprovechar oportunidades, como se mencionó anteriormente tiene también cierta influencia el componente de sobrevivir en el entorno, aunque en menor medida.

Hipótesis 3.4.3 Adaptación: Para la característica de que la innovación en Tecnología tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo medio, lo cual no corrobora las hipótesis H3.4.3 (Con un nivel de acuerdo de 4 puntos). Se justifica con lo anteriormente expuesto, en que los mercados también presionan a mejoras de tecnologías, sin embargo, las firmas no pueden responder a todas y la adaptación se da en solo cierta medida. Sin embargo, tanto el objetivo de generar cambios como el de adaptarse no se pueden corroborar a partir de este estudio, lo que concuerda con lo planteado en el punto anterior correspondiente a eficiencia, ya que su objetivo puede ser básicamente la reducción de costos, más que las aquí planteadas.

Hipótesis 3.4.4 Estándar: Para la característica de que la innovación en Tecnología es un proceso estándar dentro de la industria tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo medio (bajo), lo cual no corrobora

las hipótesis H3.4.4 (Con un nivel de acuerdo inferior a 4 puntos). Se aprecia como no estándar estos procesos y ello puede estar justificado en las grandes sumas de dinero necesarias para innovaciones de este tipo, que muchas empresas pueden tener dificultades para cubrir, a pesar que las consideren relevantes.

9.3.3.5. Reposicionamiento

Hipótesis 3.5.1 Relevancia: Para la característica de que el Reposicionamiento es un proceso relevante para las firmas, se aprecia un alto nivel de acuerdo, lo cual corrobora las hipótesis H3.5.1 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Dentro de las entrevistas se dio evidencia de lo importante que es tener una buena percepción por parte del consumidor, es un producto muy tradicionalista, donde la recomendación es importante. El posicionamiento impacta en una mejor disposición al pago por parte de los consumidores, por lo que este proceso es trascendente dentro de las empresas.

Hipótesis 3.5.2 Cambio: Para la característica de que el Reposicionamiento tiene como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma, se aprecia un nivel de acuerdo alto, lo cual corrobora las hipótesis H3.5.2 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Esto se justifica en la importancia que es tener un posicionamiento diferenciado y sobresaliente, generando la demanda por un producto en particular. Como ya se mencionó, esta industria posee gran cantidad de productos, con más de un millón de etiquetas, por lo que sobresalir e impactar en el mercado es una labor muy importante.

Hipótesis 3.5.3 Adaptación: Para la característica de que el Reposicionamiento tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo bajo, lo cual no corrobora las hipótesis H3.5.3 (Con un nivel de acuerdo inferior a 3 puntos). Se justifica por el punto anterior, con el posicionamiento se busca crear una proposición de valor nueva y distintiva, más que ser una marca que se queda junto con el resto de las marcas.

Hipótesis 3.5.4 Estándar: Para la característica de que el Reposicionamiento es un proceso estándar dentro de la industria tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo bajo, lo cual no corrobora las hipótesis H3.5.4 (Con un nivel de acuerdo inferior a 3 puntos). Esta labor no es común en la industria ya que es muy difícil de lograr. Adquirir un posicionamiento exitoso requiere un trabajo de largo plazo, tanto en inversiones en marketing como en una constante preocupación por la coherencia entre la calidad del producto, la distribución y las campañas. Se menciona que muchas empresas perciben el marketing como un gasto más que como inversión, lo que desfavorece que esta labor sea generalizada.

9.3.3.6. Investigación de Mercado

Hipótesis 3.6.1 Relevancia: Para la característica de que la Investigación de Mercado es un proceso relevante para las firmas, se aprecia un alto nivel de acuerdo, lo cual corrobora las hipótesis H3.6.1 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Para las firmas es de suma importancia estar al tanto de las últimas tendencias del mercado, por el mismo hecho de existir una fuerte rivalidad entre los competidores, las firmas deben estar informadas y adelantarse a los requerimientos de la industria. Para ello se proveen de una serie de fuentes de investigación, tales como revistas relacionadas con la industria del vino (Wine Spectator), principales páginas Web del mercado e investigaciones que realizan diversas asociaciones relacionadas con el vino tales como Wines of Chile

Hipótesis 3.6.2 Cambio: Para la característica de que la investigación de mercado tiene como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma, se aprecia un nivel de acuerdo alto, lo cual corrobora las hipótesis H3.6.2 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). El principal objetivo de la investigación de mercado es poder captar nuevas tendencias, nuevas formas de llegar al consumidor. Las viñas también utilizan la investigación de mercado, para saber qué hace la competencia, qué productos ofrece, en qué mercados está presente, etc., esto puede generar una importante ventaja a la hora de ser el primero en lanzar un nuevo producto, marca o diseño.

Hipótesis 3.6.3 Adaptación: Para la característica de que la investigación de mercado tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo medio (alto), lo cual no corrobora las hipótesis H3.6.3 (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). Si bien las firmas buscan incorporar algunas tendencias presentes en el mercado, mucha de la investigación que ellos realizan es principalmente para identificar oportunidades en el entorno, ya que mencionan que cuando obtienen información de qué vender, dónde vender y a quiénes vender, es más fácil tener acceso a un mercado determinado porque generan el conocimiento de con qué distribuidores asociarse, a que cadena de distribución llegar y en cuáles realizar promoción, entre otras.

Hipótesis 3.6.4 Estándar: Para la característica de que la investigación de mercado es un proceso estándar dentro de la industria, se aprecia un nivel de acuerdo medio (alto), lo cual no corrobora las hipótesis H3.6.4 (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). Si bien existe consenso en que la investigación de mercado es un proceso relevante dentro de la industria, la mayoría de las firmas no tiene sistematizado este proceso de investigación de forma rigurosa, no se realiza de forma diaria, no se obtienen estadísticas, en general esperan que asociaciones y/o centros de investigación obtengan estudios de mercado para ellos poder verlos y analizarlos, pero en general no invierten dinero en hacer estudios propios.

9.3.3.7. Relaciones de Cadena de Valor

Hipótesis 3.7.1 Relevancia: Para la característica de que las Relaciones de Cadena de Valor es un proceso relevante para las firmas, se aprecia un alto nivel de acuerdo, lo cual corrobora las hipótesis H3.7.1 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Este resultado se justifica en la importancia que tienen por un lado los distribuidores e importadores en las ventas de un producto, por lo que la relación con ellos y el interés en generar relaciones de largo plazo es fundamental. Se menciona incluso que esta relación es transferible de una viña a otra si quien está a cargo de ventas en una

empresa se transfiere a otra. Por otro lado, aunque menos mencionada se encuentra la relación con los proveedores, que pasa a ser fundamental en el tiempo de entrega de los productos y en la calidad de éste.

Hipótesis 3.7.2 Cambio: Para la característica de que las Relaciones de Cadena de Valor tiene como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma, se aprecia un nivel de acuerdo alto, lo cual corrobora las hipótesis H3.7.2 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Dado la relevante labor que tienen los proveedores y distribuidores en agregar valor al producto, estas relaciones buscan constantemente nuevas oportunidades de generar valor para la viña, por medio de estar más presente en los canales de distribución, que el producto esté se ofreciendo y se esté rotando, o por otro lado, que el vino incorpore una etiqueta distintiva, o la uva sea de calidad superior, entre otras.

Hipótesis 3.7.3 Adaptación: Para la característica de que las Relaciones de Cadena de Valor tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo alto, lo cual corrobora las hipótesis H3.7.3 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Dentro de la literatura se identifican las relaciones como formas de tener acceso a recursos que la organización por sí sola no posee, es en este sentido que estas relaciones específicamente con los distribuidores generan para las empresas chilenas una fuente de información de lo que está ocurriendo en otros mercados en los mercados que nos son lejanos y como se esta comportando al demanda, por lo tanto aporta un gran activo para generar adaptación además de apreciar oportunidades.

Hipótesis 3.7.4 Estándar: Para la característica de que las Relaciones de Cadena de Valor es un proceso estándar dentro de la industria tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo medio (bajo), lo cual no corrobora las hipótesis H3.7.4 (Con un nivel de acuerdo inferior a 4 puntos). Esto se justifica en que estas relaciones no se dan en toda la industria por igual, ya que en muchas viñas acota esta relación a sólo un tipo de actores, los distribuidores. Por otra

parte, las firmas más grandes tienen mayor poder de negociación con los distribuidores y proveedores por lo que no requieren de gran medida generar vínculos más fuertes.

9.3.3.8. Relaciones con Grupos de Interés

Hipótesis 3.8.1 Relevancia: Para la característica de que las Relaciones con Grupos de Interés es un proceso relevante para las firmas, se aprecia un bajo nivel de acuerdo, lo cual no corrobora las hipótesis H3.8.1 (Con un nivel de acuerdo inferior a 3 puntos). En general todas las relaciones que generan las firmas con otros grupos de interés son por necesidad, ya sea porque requieren acceder de manera más fácil a un mercado o simplemente porque tanto instituciones gubernamentales como ProChile o Asociaciones tales como Wines of Chile hacen más fácil la promoción de una marca en el extranjero. El problema de generar relaciones con estos grupos de interés es que algunas empresas consideran que su ritmo de trabajo es muy lento y por lo tanto para obtener resultados derivados de estas relaciones puede tardar años.

Hipótesis 3.8.2 Cambio: Para la característica de que las Relaciones con Grupos de Interés tiene como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma, se aprecia un nivel de acuerdo medio (alto), lo cual no corrobora las hipótesis H3.8.2 (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). Las firmas buscan relacionarse con grupos de interés con el fin de generar nuevas oportunidades de negocio y porque es mucho más fácil promocionar la marca en mercados extranjeros. Sin embargo, como se mencionó anteriormente es difícil lograr que estas viñas se dediquen exclusivamente a un solo producto o marca, y en ese sentido muchas viñas prefieren promocionar y vender su marca por su cuenta propia.

Hipótesis 3.8.3 Adaptación: Para la característica de que las Relaciones con Grupos de Interés tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo medio (alto), lo cual no corrobora las hipótesis H3.8.3 (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). Especialmente las firmas pequeñas buscan generar este tipo de relaciones ya que no tienen el poder de negociación suficiente como para llegar

y establecer alianzas estratégicas con importantes importadores extranjeros o bien para viajar y dar a conocer de forma personal sus productos, ellas podrían tener como principal objetivo la adaptación. En cambio las viñas grandes ya tienen un camino avanzado en este sentido, ya han establecido relaciones con diversos grupos de interés en varios países y para ellos es mucho más fácil acceder a otros mercados, en este caso buscan más bien impactar en el entorno más que adaptarse a él.

Hipótesis 3.8.4 Estándar: Para la característica de que las Relaciones con Grupos de Interés es un proceso estándar dentro de la industria, se aprecia un nivel de acuerdo alto, lo cual corroborra las hipótesis H3.8.4 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). En general existen muchas instituciones a las cuales acceder, en Chile tenemos, por mencionar algunas, Wines of Chile, Corporación Chilena del Vino, ProChile, Vinnova, entre otras. Muchas de las empresas chilenas participan en ferias y concursos internacionales gracias al auspicio y relación que tienen con estas asociaciones.

9.3.3.9. Gestión del Conocimiento

Hipótesis 3.9.1 Relevancia: Para la característica de que la Gestión del Conocimiento es un proceso relevante para las firmas, se aprecia un alto nivel de acuerdo, lo cual corroborra las hipótesis H3.9.1 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). En general las firmas piensan que gestionar el conocimiento dentro de las compañías es un proceso muy relevante porque permite generar aprendizaje que posteriormente derivará en mejores prácticas. La disseminación de información por su parte también constituye un proceso fundamental dentro de las firmas ya que el aprendizaje compartido permite generar ideas nuevas y novedosas dentro de la organización.

Hipótesis 3.9.2 Cambio: Para la característica de que la Gestión del Conocimiento tiene como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma, se aprecia un nivel de acuerdo alto, lo cual corroborra las hipótesis H3.9.2 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Existe un marcado acuerdo de que la gestión del conocimiento constituye un proceso fundamental dentro de las firmas. Dado el actual ambiente competitivo las

firmas deben ser capaces de aprovechar el conocimiento que hay en el mercado y utilizarlo para distinguir su oferta del resto, generar una nueva proposición de valor, y finalmente lograr una mejor participación de mercado.

Hipótesis 3.9.3 Adaptación: Para la característica de que la Gestión del Conocimiento tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo alto, lo cual corrobora las hipótesis H3.9.3 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). El principal objetivo de gestionar el conocimiento es adaptarse de manera más fácil a la cultura de un país o mercado al cuál deseamos llegar, la información que tengamos de un mercado y por ende de sus consumidores, distribuidores, entre otros permite a las compañías penetrar de mejor manera éste, por ejemplo en qué momentos y ocasiones se suele tomar vino, cuánto cuesta, quiénes lo compran, etc.

Hipótesis 3.9.4 Estándar: Para la característica de que la Gestión del Conocimiento es un proceso estándar dentro de la industria, se aprecia un nivel de acuerdo bajo, lo cual no corrobora las hipótesis H3.9.4 (Con un nivel de acuerdo inferior a 3 puntos). En general las firmas apuntan a que este no es un proceso estándar porque si bien existe un conocimiento generalizado respecto de cómo funciona la industria, quiénes son los actores, cómo compiten, etc., la forma en que las firmas gestionan y hacen uso de este conocimiento varía entre firmas. Si tú no eres capaz de tomar ventaja del conocimiento que estás utilizando y/o generando no obtendrás ninguna ventaja respecto del resto.

9.3.3.10. Orquestación (reconfiguración de recursos)

Hipótesis 3.10.1 Relevancia: Para la característica de que la Orquestación es un proceso relevante para las firmas, se aprecia un alto nivel de acuerdo, lo cual corrobora las hipótesis H3.10.1 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). La mayoría de las firmas piensa que la reconfiguración de recursos dentro de la empresa es un proceso fundamental que les ayuda a ser más eficientes que la competencia, ya que la forma

en que manejan la información, la forma en que realizan los procesos las hace únicas dentro del negocio.

Hipótesis 3.10.2 Cambio: Para la característica de que la Orquestación tiene como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma, se aprecia un nivel de acuerdo alto, lo cual corrobora las hipótesis H3.10.2 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). El principal objetivo para el cual se lleva a cabo la reconfiguración de recursos dentro de las compañías es crear nuevas oportunidades que permitan a la empresa crecer y diferenciarse del resto. La competencia puede copiar los productos de otra viña, usar el mismo canal de distribución, pero aún así –se menciona- la forma en que la propuesta de valor es comunicada al cliente la hace única y distinta también.

Hipótesis 3.10.3 Adaptación: Para la característica de que la Orquestación tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo alto, lo cual corrobora las hipótesis H3.10.3 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). Esta reconfiguración de recursos también busca como objetivo adaptarse a los requerimientos de los clientes, proveedores, distribuidores, etc. Si la empresa no es capaz de responder a lo que el mercado exige y no tiene la flexibilidad suficiente para incorporar nuevas prácticas al negocio entonces no serás capaz de generar nuevo valor para él y se puede ver comprometido su éxito.

Hipótesis 3.10.4 Estándar: Para la característica de que la Orquestación es un proceso estándar dentro de la industria, se aprecia un nivel de acuerdo medio (alto), lo cual no corrobora las hipótesis (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). Si bien la reconfiguración de recursos se considera un proceso relevante dentro de las viñas, este proceso no es estándar dentro del mercado ya que muy pocas logran generar mayor valor o ser más eficientes que la competencia, o bien no la llevan a cabo por ser un proceso que toma tiempo y muchas veces implica un compromiso de toda la organización, lo que no siempre es fácil.

9.3.3.11. Toma de Decisiones

Hipótesis 3.11.1 Relevancia: Para la característica de que la Toma de Decisiones es un proceso relevante para las firmas, se aprecia un alto nivel de acuerdo, lo cual corroboras las hipótesis H3.11.1 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). El proceso de toma de decisiones es un proceso fundamental y muy relevante dentro de la industria. La mayoría de las firmas concuerda en que cuando se tiene la capacidad de responder oportunamente al cambio y existen formas de motivación al personal para generar ideas nuevas, probablemente puedes crear una ventaja en el mercado, sin amargo esto no es fácil ser el primero dentro del mercado y tener la capacidad de direccionar rápidamente dentro de él.

Hipótesis 3.11.2 Cambio: Para la característica de que la Toma de Decisiones tiene como objetivo generar cambio en el ambiente de la firma, se aprecia un nivel de acuerdo alto, lo cual corroboras las hipótesis H3.11.2 (Con un nivel de acuerdo superior a 5 puntos). El principal objetivo del proceso de toma de decisiones es impactar en el entorno en que compiten las firmas. Tomar una decisión errónea puede poner en riesgo no sólo la calidad del producto y el prestigio logrado sino también el éxito del negocio como un todo.

Hipótesis 3.11.3 Adaptación: Para la característica de que la Toma de Decisiones tiene como objetivo adaptarse al medio ambiente industrial, se aprecia un nivel de acuerdo medio (alto), lo cual no corroboras las hipótesis H3.11.3 (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). Si bien las viñas chilenas buscan impactar el entorno a través de una toma de decisiones oportuna y eficaz, las firmas siempre tienen la presión de ser más rentables, de ganar más espacio en el mercado, más aún cuando existe una alta competitividad en la industria. En este sentido las firmas se ven presionadas a invertir en nuevas tecnologías, a controlar sus actividades operacionales por medio de sistemas de información avanzados. Debes saber tomar la decisión en el momento justo y el lugar preciso.

Hipótesis 3.11.4 Estándar: Para la característica de que la Toma de Decisiones es un proceso estándar dentro de la industria, se aprecia un nivel de acuerdo medio (alto), lo cual no corrobora las hipótesis (Con un nivel de acuerdo inferior a 5 puntos). Existe acuerdo de que el proceso de toma de decisiones es un proceso relevante dentro de la industria, sin embargo, aún existe mucho miedo a cometer errores en la industria, esto hace que la mayoría no esté dispuesto a experimentar y a tomar decisiones arriesgadas en el mercado, generalmente prefieren seguir una línea estratégica que saben que les ha funcionado. Este miedo a equivocarse impacta directamente en el proceso de innovación que pueda existir dentro de una firma, la diferencia entre la gente exitosa y la que no lo es que las primeras ejecutan lo que piensan, se arriesgan, son visionarias, mientras las segundas espera que las cosas ocurran para recién actuar.

Dentro de otros procesos generadores de cambios que impacten en el desempeño, los entrevistados tuvieron un planteamiento similar entre ellos, repitiéndose en el 70% de los que fueron consultados la variable cultura organizacional, siendo implementada como liderazgo efectivo, las formas de interacción del recurso humano, la coordinación entre los miembros, las capacidades de motivación al equipo de trabajo y de maniobrar rápidamente.

Se menciona además, la importancia de relaciones de cooperación entre los actores a nivel país, experiencia que en otros países ha generado logros significativos. Y esto incluye no sólo a las organizaciones de viñas, sino que a una cooperación pública-privada que permita crear una clara estrategia de posicionamiento de Chile en el exterior.

9.3.4. Desempeño de las firmas

Hipótesis 4: Para la pregunta que medidas de desempeño sirve para identificar a las firmas con mejor desempeño en Chile, las respuestas corroboran la hipótesis H4. A pesar de ser una pregunta amplia, se enfocó en dos variables fundamentales: el precio que se paga por el producto y el volumen que se alcanza. Ambas variables, sin embargo, son las que conforman el indicador de volumen anual de exportación (en dólares).

Otras respuestas reiteradas tuvieron que ver con el posicionamiento que poseen algunas empresas chilenas en mercados internacionales, en general la efectividad de sus estrategias de marketing, además de la calidad de los vinos que vende. Sin embargo, todos reflejaron que de alguna forma estas características se retribuían a la firma en forma de volumen o precio (también se empleaba la expresión de precio promedio, otro indicador compuesto por ambas variables).

Hipótesis 4.1: Con respecto a esta hipótesis, las viñas fueron contrastadas por cada entrevistado según sus propios parámetros y de acuerdo a sus percepciones de desempeño. Sin embargo, para la respuesta a la pregunta cuáles son las firmas chilenas que presentan mejor desempeño en el mercado vitivinícola internacional, el 90% de los entrevistados menciona la empresa Concha y Toro dentro de las más destacadas. Le sigue en frecuencia la Viña Montes, nombrada por el 82% de la muestra en cuestión. La mitad menciona a Viña Errázuriz como destacada, sin embargo, la frecuencia con que son nombradas la Viña Santa Rita y San Pedro, en el caso de la primera no alcanza el 20% y la segunda no tiene preferencias, mientras que en varios casos Viña Cono Sur es entendida como con el mismo buen desempeño de Concha y Toro. Por lo tanto, la hipótesis H4.1, al ser corroborada por las percepciones de los entrevistados, muestra un nivel de acuerdo medio, sin embargo, al ratificarla con la información estadística objetiva, ésta se corrobora.

9.3.5. Resultados Complementarios

Con el fin de ver la profundidad en los procesos de cambio realizados por las empresas entrevistadas, se ha pedido jerarquizar los procesos de acuerdo a su importancia y por otro lado identificar en forma general que motiva estos procesos de cambio o, de otra forma, que impulsa el empleo de capacidades dinámicas.

9.3.5.1. Profundidad de procesos de cambio

Fueron jerarquizados los siguientes procesos: Actividades de Coordinación interna, Cambios en los procesos productivos, Adquisición de Nuevas Prácticas, Generación o adquisición de nueva Tecnología, Generación y diseminación de nuevo Conocimiento, Cambio de cultura en la empresa, Innovación en Productos y Cambio en relaciones con grupos de interés. Si bien se realizaron estadísticas descriptivas para analizar el orden obtenido, los resultados no fueron concluyentes. Se realizó entonces un análisis de correspondencia múltiple para ver si había diferencias entre los entrevistados, y si era posible clasificarlos.

Los resultados demostraron la existencia de 2 grupos:

- **Grupo 1** (Cultura, Conocimiento, Innovación de Producto)
Esto puede ser indicio de la existencia de un grupo de viñas en las cuales sus procesos de cambio son más profundos, a nivel de cultura, donde se preocupan de diseminar el conocimiento y el aprendizaje para plasmarlo en una forma particular de hacer las cosas y en forma concreta en nuevos productos.
- **Grupo 2** (Coordinación, Productivos, Nuevas Prácticas, Tecnología)
Este grupo puede representar un nivel de cambios más operacional, donde el proceso productivo juega un papel protagónico. Si bien es menos profundo, está más orientado al hacer y es más tangible que el anterior.

Fuera de estos grupos ha quedado el proceso de Cambios en las Relaciones con grupos de interés, lo cual puede justificarse en que puede ser un elemento de unión entre ambos grupos sin necesariamente tener que pertenecer a una de ellas. Este es un elemento digno de investigar, debido a que con mayor fuerza se observa la importancia de este proceso en grandes potencias como Australia y EEUU (Nuevo Mundo) y en el caso particular de Chile ha sido mencionada por parte de los expertos como una característica relevante para lograr una cohesión que promueva el desarrollo del sector y la imagen país que le falta a Chile.

9.3.5.2. Motivación de procesos de cambio

Como una manera de englobar lo anterior, se buscó con este punto contrastar ese uso de procesos con el objetivo principal de las viñas. Fueron jerarquizados los siguientes objetivos: Adaptación al Medio, Búsqueda y Creación de Oportunidades, Nuevos Modelos de Negocio, y Eficiencia. La estadística descriptiva, al igual que el caso anterior, no fue concluyente para representar el orden obtenido, así que se recurrió nuevamente al análisis de correspondencia múltiple, obteniéndose 2 grupos de respuestas.

- **Grupo 1** (Modelos de Negocio – Oportunidades)
Son viñas que tienen como objetivo principal buscar o crear nuevas oportunidades en el mercado y una de las formas en que las realizan es a través de modificaciones en sus modelos de negocios que generen valor para la empresa.
- **Grupo 2** (Adaptación – Eficiencia)
Viñas que siguen el concepto tradicional de la industria de los 80s. Donde a búsqueda de eficiencia a nivel productivo es prioridad, adaptándose a cada cambio en el entorno con ese objetivo, es decir, buscan realizar los cambios

que impone el ambiente y manejar sus procesos con miras a reducir los costos de los procesos.

Como conclusión, se puede observar la existencia de 2 tipos de viñas en Chile, con distinta prioridad en sus procesos y distintos objetivos, lo que da luces de que la utilización de las capacidades dinámicas puede llegar a ser diferenciada también. El nivel de profundidad del cambio (Cultural - Operacional) y el objetivo final (Cambio – Adaptación) llevan a distintos requerimientos de enfrentar el cambio, lo cual plantea un camino a seguir en el estudio de las capacidades dinámicas de marketing, en estos dos grupos de viñas.

9.3.5.3. Otros procesos de cambio relevantes

Por otro lado, de las entrevistas se desprenden procesos no considerados que pueden eventualmente impactar en el desempeño de las firmas, dentro de ellos se mencionan la cultura de la empresa, ambiente organizacional, el dinamismo en la toma de decisiones y liderazgo y la calidad del recurso humano y sus habilidades dentro de la organización.

9.4. Conclusiones

9.4.1. Capacidades Dinámicas de Marketing

El objetivo que motivó la presente investigación era mostrar el set de capacidades dinámicas de marketing presentes en las viñas chilenas participantes en la industria vitivinícola internacional que podrían potencialmente impactar positivamente en el desempeño de las firmas. Sin embargo, también se han realizado aportes en ámbito de enmarcar la aplicación de las capacidades dinámicas de marketing, por lo que se puede concluir lo siguiente:

- a) La industria vitivinícola presenta un grado de dinamismo medio – alto.

Es posible apreciar mediante este estudio que la industria vitivinícola presenta cambios constantes y permanentes (evolución de tecnología y respuesta a requerimientos del consumidor), dificultad para adquirir y mantener ventajas competitivas (tiempo y costo de la reputación, naturaleza del producto), y gran rotación de la información (informes globales con 2 años de desfase, nacionales a nivel semestral), lo que permite apreciar alto dinamismo. Sin embargo, presenta actores establecidos y consolidados a nivel global (proveedores, distribuidores, y tendencia de productores) y además viñas con un comportamiento mayoritariamente reactivo a los cambios en el entorno, más que de impacto, lo que disminuye a nivel medio – alto el grado de dinamismo industrial.

- b) En las viñas se observa el objetivo de eficiencia de manera estándar, a nivel principalmente tecnológico, y con enfoque en la producción.

La fuerte competitividad del sector, la disponibilidad a nivel general de la tecnología más reciente, y el enfoque en vinos premium, hace que las viñas deban compararse con empresas de todos los tamaños y controlar de manera exitosa todas las variables que le permitan mostrarse competitivos y con alto margen. Principalmente, sus

esfuerzos se concentran a nivel tecnológico, tanto para estar al día con los estándares de eficiencia mundiales, como para innovar en desarrollos de cultivo y producción propios. Este objetivo, se aprecia más como un requerimiento de la industria como una opción de estrategia.

c) Las capacidades dinámicas de marketing presentes en la industria que tienen mayor potencial para impactar positivamente en el desempeño son:

- Innovación en Modelos de Negocio
- Innovaciones en Tecnología
- Innovación en Posicionamiento
- Relaciones con la Cadena de Valor
- Gestión del Conocimiento.

El objetivo de provocar cambios se aprecia más escaso dentro de las viñas que el de lograr eficiencia, se aprecia un claro enfoque en estandarizar procesos y enfoque en costos dentro de las firmas. Respaldando esto, las capacidades de marketing detectadas como estándar o más comunes de encontrar en la industria se asocian a actividades relacionadas con el área productiva, ellas son: Innovación de Productos, Innovación en Mercados, Investigación de Mercado y Relaciones con Grupos de Interés. Éstos procesos al ser generalizados pueden ser necesarios para participar en el mercado, sin embargo es muy difícil que generen una ventaja por sobre los competidores.

Por otro lado, las capacidades dinámicas con mayor potencial de impactar positivamente en el desempeño son: Innovación en Modelos de Negocio, Innovaciones en Tecnología, Innovación en Posicionamiento, Relaciones con la Cadena de Valor y Gestión del Conocimiento, todas asociadas generar interrelaciones entre recursos de diferente ámbito, siendo más complejas y costosas de lograr implementar.

Se determinó la posible existencia de dos tipos de Viñas según la profundidad en que llevan a cabo procesos de cambio, por un lado las que están orientadas a actividades

enfocadas a la producción y reducción de costos donde los procesos que las caracterizan son la Adquisición de Nuevas Prácticas o Tecnología, Cambios de Procesos Productivos y Coordinación Interna, por otra parte, están las firmas que le dan mayor importancia a procesos Culturales y de Aprendizaje, llevando a cabo procesos orientado a ello. Los procesos relacionales no muestran relación con ningún grupo en particular.

Por otra parte, las motivaciones para generar cambios también muestran la existencia de dos perfiles de empresas: aquellas cuyo objetivo principal de los cambios es la búsqueda de oportunidades a través de nuevos modelos de negocio y las que tienen como fin la búsqueda de adaptación y eficiencia.

Se puede apreciar entonces un componente impulsor interno dentro de la empresa como variable decisiva en su perfil de generar cambios, que puede ser entendido también como elementos culturales que definen tanto su estrategia como la implementación de ésta a través de procesos. Por lo tanto es importante en futuros estudios tener en cuenta este elemento como actividades concretas dentro de la empresa que pueda ser medidas y contrastadas.

Por lo demás, las capacidades dinámicas de marketing encontradas y categorizadas en las empresas vitivinícolas chilenas han resultado significativas dentro de esta industria en particular, siendo todas significativas en algún grado dentro de la industria, ya sea para mantenerse dentro de ella como para resaltar entre las demás.

La categorización se detalla a continuación, mostrando con rojo las que tiene un mayor impacto potencial en el desempeño de una firma.

Cuadro 10: Caracterización de Capacidades Dinámicas de Marketing en la Industria Vitivinícola

| Capacidad Dinámica de Marketing | Relevancia | Generación de Cambio | Adaptación al Medio | Proceso Distintivo |
|----------------------------------|------------|----------------------|---------------------|--------------------|
| Innovación en Nuevos Productos | Alto | Medio - Alto | Bajo | Bajo |
| Innovación en Modelos de Negocio | Alto | Alto | Medio - Alto | Medio – Alto |
| Innovación en Mercados | Alto | Medio - Alto | Medio - Bajo | Medio – Bajo |
| Innovación en Tecnología | Alto | Medio - Alto | Medio | Medio – Alto |
| Reposicionamiento | Alto | Alto | Bajo | Alto |
| Investigación de Mercado | Alto | Alto | Medio - Alto | Medio - Bajo |
| Relaciones con Cadena de Valor | Alto | Alto | Alto | Medio - Alto |
| Relaciones con Grupos de Interés | Bajo | Medio - Alto | Medio - Alto | Bajo |
| Gestión del Conocimiento | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Orquestación | Alto | Alto | Alto | Medio – Bajo |
| Toma de Decisiones | Alto | Alto | Medio - Alto | Medio - Bajo |

Fuente: Elaboración propia

- d) No existe una medida absoluta para medir el desempeño de una firma en esta industria, sin embargo un indicador relevante es el Volumen Exportado en US\$. No obstante, hay que considerar también otras variables que pueden dar origen a ingresos futuros en las compañías y que no se vea reflejado en ese índice.

El uso de un índice comúnmente aceptado como lo es el Volumen Exportado en US\$ ayuda a comparar la situación particular de cada compañía con el resto, sin embargo, se deben tener en cuenta también dentro de la evaluación la evolución del desempeño en el tiempo más que uno en particular, lo que implicaría agregar variables como reputación y presencia internacional, que podrían en esta industria reflejar posibilidades de mantener el desempeño en el tiempo.

9.4.2. Evidencia de desempeño superior

9.4.2.1. Viña Concha y Toro: “La Tercera Marca más Poderosa del Mundo”.

Llena de leyendas e historias que hacen famosos a sus vinos en todo el mundo, Viña Concha y Toro fue fundada en 1883 por el Marqués de Casa Concha. Tras tomar la decisión de explotar el potencial vitivinícola del valle del Río Maipo, en momentos en que surgía en Chile la industria del vino, Don Melchor Concha y Toro incorporó cepas francesas, traídas de la región de Bordeaux, contratando a un enólogo francés, Monsieur Labouchere, para elaborar los primeros vinos de su viña. Ahora, con más de 120 años, Viña Concha y Toro es propietaria de sus viñedos y de sus plantas de vinificación y embotellamiento, controlando la más extensa red de distribución de vino de Chile y siendo la empresa vitivinícola chilena más importante a nivel internacional. A nivel global, es la tercera marca más poderosa del mundo, detrás de Gallo y Hardy's.

Para algunos, el aval de Viña Concha y Toro en la actualidad, es su gran capacidad financiera que le permite sostener grandes inversiones, principalmente en relación a campañas de publicidad. Sin embargo, empresas chilenas del mismo tamaño no han podido dar alcance a este líder de mercado. Una de las claves de esta Viña, se encuentra en una mezcla en su modelo de negocio, manteniendo una estructura 100% propia, pero con un desarrollo de marca principalmente global.

Por otro lado, fue capaz de reposicionar tanto su marca como su gama de productos, para responder a las necesidades de los consumidores. De pasar a ofrecer principalmente volumen de producción, hoy en día la estrategia de esta Viña es que para poder mantener una tasa de expansión importante (sobre 10%) en exportación, se debe aumentar la participación de los vinos Premium dentro de la canasta exportable. A través de Almaviva S.A. se ha obtenido un producto Icono el cual corresponde al vino "Almaviva", cuyo precio al consumidor final es de US\$87 la botella. Producto de lo anterior se ha visto favorecido el producto Don Melchor, exclusivo de Concha y Toro, el cual ha sido clasificado como un Ultra Premium (asociación tanto a Viña como a Lugar) a un precio al consumidor final de US\$41 la botella.

Tal como se dijo anteriormente, Concha y Toro es una empresa que se involucra en todo el proceso productivo del vino, desde el viñedo hasta la venta final del producto a los consumidores, tanto en el mercado nacional como internacional. Para ello se hace necesario 2 elementos principales: En primer lugar, una relación estrecha con su cadena de valor, debido a que como todo este proceso depende exclusivamente de Concha y Toro, debe ser capaz de manejar puntos críticos de su cadena, como el manejo de almacenes con inventarios, por lo cual los puntos de entrada y salida son vitales para el funcionamiento de su proceso productivo de líneas continuas. He ahí donde la relación con proveedores y distribuidores son fundamentales. Además, la relación de años con su fuerza de venta le ha dado una posición ventajosa con respecto a empresas con menor tradición. Por otro lado, los requerimientos de tamaño han hecho que las innovaciones en tecnología se enfoquen principalmente en gestión más que en mejoras productivas. Así, las grandes inversiones tecnológicas se han centrado en manejo de datos online y facilidad en la gestión del negocio.

Finalmente, la gestión del conocimiento juega un factor preponderante en el desarrollo de su estrategia de mejora continua en el manejo de las líneas de producción. Todos los trabajadores son parte de este proceso, donde se puede apreciar a operarios viajando a otros países a aprender mejores prácticas en el manejo técnico y de gestión de las líneas. Pero ese conocimiento, una vez adquirido por el operario, debe ser diseminado al equipo de trabajo para obtenerlo y aplicarlo, además de obtener

retroalimentación de su aplicabilidad y flexibilidad para las líneas. Esto permite tener a todos los trabajadores informados de las situaciones de diversas líneas de producción, con el objetivo de que en caso de sufrir percances en las líneas, pueda ser resuelto inmediatamente por cualquiera, impactando positivamente en su capacidad de respuesta a los requerimientos de la demanda.

9.4.2.2. Viña Montes : “From Chile with Pride”

Viña Montes nació como concepto en 1987, cuando Aurelio Montes y Douglas Murray tenían la certeza que Chile podía producir vinos mucho mejores a los que se estaban produciendo. Para ellos, en ese entonces, daba la impresión que las Viñas grandes y medianas estaban conformes con limitarse a sí mismas a un mercado de supermercados. Las viñas sabían cómo producir mejores vinos, pero no parecían existir las ganas. Así, formalmente se crea Viña Montes en 1988, formando una saga que la ha dado a conocer en más de 75 países internacionalmente y llenado a Chile de elogios y reconocimientos, dirigiendo su producción principalmente a la exportación (94% del total).

Si bien es posible pensar que Montes impactó mediante una innovación en producto, dado que el primer Montes Alpha Cabernet Sauvignon era concentrado, complejo y serio, lo cual era único en Chile, la innovación fue principalmente en su modelo de negocio. La propuesta de valor en Viña Montes fue impactar en calidad superior, para lo cual debía enfocarse en un nicho adecuado, lo que era completamente distinto a la reinante venta masiva de finales de los 80s en canales de supermercados. Para ello, Montes se enfocó en producir solo 4 vinos Alpha: Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Merlot y Syrah, los cuales en conjunto son la marca Premium de mayor exportación en su categoría, dirigida específicamente a tiendas de vino, restaurantes y hoteles: el nicho que deja huella y reputación.

Por otro lado Montes, continuando con la obsesión de crear mejores vinos en Chile, fue capaz de reposicionarse para lograr cada vez más elevados estándares de calidad y escalar a través de las clasificaciones de vinos: Fue pionera en apostar por el Valle de Apalta, por plantar en laderas de montaña, y en plantar Syrah en Colchagua. El resultado fue: el primer Ultra-Premium chileno, Montes Alpha "M" 1996 (Burdeos clásico); seguido por Montes Folly 2000 (Syrah 100%, de mínima producción) y, por último, el Purple Angel (Carménère 92%). Todos rápidamente convertidos en éxitos por la prensa especializada y por sus consumidores.

Para lograr lo anterior, enfocaron gran parte de sus esfuerzos en las relaciones con su cadena de valor. La gran gracia de Montes de llegar a ser el 5° exportador de vino embotellado chileno en 2005, es que lo realizó por sí mismo y sin recurrir a *joint-ventures*, ni consultorías con extranjeros, como ha sido con todos los demás, sino mas bien por contar con una estrecha relación con sus importadores y distribuidores a comerciantes altamente respetados en el mercado de vinos Premium, manteniendo siempre condiciones justas de precios, independiente del precio de mercado o condiciones adversas de la economía. Además, la relación con su fuerza laboral tiene connotaciones especiales: Cada lote está a cargo de un capataz, lo normal es premiarlos por producción, pero en Montes se realiza por calidad, otorgando bonos bastante altos por cada nivel de calidad superior, lo cual enfatiza el compromiso de los trabajadores con la viña.

Tanto la innovación en tecnología como la gestión del conocimiento son elementos que en Viña Montes van de la mano. Aurelio Montes, como Enólogo, se hizo responsable tanto de la producción como de la calidad de los vinos, pero sin embargo mantenía asesorías que el proporcionaban una visión del mercado, conocimientos de viñedos, y oportunidades de experimentación. Aurelio Montes y su equipo, a través de estos conocimientos y una serie de viajes por los países vitivinícolas más importantes fue capaz de recoger avances de última generación alrededor del mundo, pero a la vez plasmarlo en cada una de sus instalaciones. La clave se encuentra que estas innovaciones van de la mano con la relación estrecha con sus trabajadores, lo que les permite comunicar a una serie de empleados dispuestos y motivados a aprender y

aplicar, lo que conduce a una mezcla distintiva. En general las innovaciones en producto, proceso y marketing fueron rápidamente imitadas, y a veces mejoradas por otras empresas, aunque aún queda por hacer al momento de reflejar estos esfuerzos en sus resultados.

Finalmente destacar el esfuerzo que realiza Viña Montes con respecto a las relaciones con los grupos de interés. Si bien para Chile es una capacidad dinámica secundaria, Montes ha colaborado de manera directa tanto con su competencia nacional como con la imagen país de Chile. El esfuerzo más notorio son las etiquetas que por los años 90s diseñó con la frase "*From Chile With Pride*", lo cual funciona como una suerte de "arrastre de imagen" desde Viña Montes al resto de las productoras nacionales.

Tanto Concha y Toro como Montes han logrado un alto desempeño en comparación a sus pares chilenos, pero de distinta manera. El primero ha desarrollado una estrategia de crecimiento a nivel global, con alto volumen y bajos precios. El segundo ha logrado establecerse en un nicho de mercado de baja distribución (en comparación a la primera), que privilegia la calidad de sus vinos (con su correspondiente reflejo en precios), y con una expansión a menor escala. Si bien son viñas más bien distintas, han utilizado las herramientas de capacidades dinámicas de manera efectiva, logrando grandes retornos en ambientes de considerable dinamismo. El éxito de cada una de estas viñas es evidencia clara de que la gestión del cambio tiende a tomar un papel protagónico en la industria vitivinícola, lo cual es una conclusión importante para cada actor de esta industria.

CAPÍTULO 10 LIMITACIONES Y DIRECCIONES DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

10.1. Limitaciones

Este estudio tiene una serie de limitaciones que deben tenerse en cuenta. Inicialmente, en cuanto al manejo de datos, este estudio es principalmente cualitativo, lo cual plantea solo una aproximación a los resultados deseables para este tema. El objetivo principal era la elaboración y corrección de un marco conceptual que mostrara el impacto de las capacidades dinámicas de marketing en el desempeño de las viñas chilenas que compiten en el mercado internacional. Los resultados obtenidos, al no poseer una muestra significativa, no son generalizables ni significativos, sino más bien complementos y correctores del modelo literario inicial.

En base a lo anterior, no fue posible realizar estadísticas de relaciones entre variables, específicamente para medir la relación entre las capacidades dinámicas de marketing y el desempeño de las firmas, o para medir la relación entre las características de dinamismo y el grado de dinamismo industrial.

Por otro lado, al igual que muchos estudios de estrategia de marketing, este estudio se basa en la presentación de entrevistas donde los principales encuestados fueron altos ejecutivos de marketing. Si bien es probable que estos encuestados se encontraran en una mejor posición para responder preguntas sobre recursos de marketing y desempeño de las firmas, otros gerentes pueden tener perspectivas diferentes igualmente validas.

Las entrevistas en profundidad realizadas trataron, dentro de lo posible, que fueran objetivas, independiente de las opiniones de los altos ejecutivos de marketing, apelando a la confianza de pensar que sus opiniones eran representaciones validas de

los recursos de su empresa y de sus posiciones competitivas. Segundo, este estudio se llevó a cabo en un entorno cultural (Chile) y en un set limitado de contextos industriales (ver metodología). Por lo tanto, no es posible generalizar ninguna conclusión más allá de estos contextos.

10.2. Direcciones de Investigación Futuras

La investigación inmediata a ésta, debiera sugerir un modelo cuantitativo que busque explicar principalmente la relación entre las capacidades dinámicas de marketing y el desempeño de las firmas. Para ello son varios los caminos a seguir:

- 1) En primer lugar, se debe testear estadísticamente el dinamismo industrial. En especial, la relación entre las características de dinamismo v/s el grado de dinamismo industrial.
- 2) Para Chile, en particular, es importante realizar un estudio de clusters que refleje las diferencias entre viñas industriales v/s boutiques. La evidencia ha mostrado diferencias importantes entre estos dos grupos de viñas en sus estrategias, lo cual presume distinto uso de capacidades dinámicas entre ellas. Esto ayudará también a establecer la muestra mínima significativa, y la relación de entrevistados que se debe obtener de cada grupo.
- 3) Siguiendo con la línea anterior, se hace necesario establecer una medida de desempeño que haga comparable estos dos grupos de viñas, para establecer el mix de capacidades dinámicas que impactan de mejor manera en el desempeño, y ver si son distintas en cada grupo.
- 4) Finalmente, la elaboración de un modelo de regresión que adecue de mejor manera la relación entre capacidades dinámicas de marketing y desempeño de la firma.

Esta propuesta de investigación está en camino para ampliar el trabajo actual a una generalización a nivel nacional y significancia estadística. Sin embargo, estudios posteriores pueden ampliarse en una serie de otros países y a través de otras industrias. Las limitaciones antes señaladas, divididas entre resultados teóricos y empíricos, dan la confianza para creer que se podrán obtener resultados similares en otros contextos. La investigación también ha identificado un número de áreas donde la nueva investigación podría demostrar ser fructuosa. Primero, el rol de la clasificación de las capacidades dinámicas de marketing (cultura, estrategia, operaciones) en el desempeño de las firmas, siguiendo la línea de investigaciones en el campo de capacidades de marketing.

Por otra parte, una estrategia que ha llamado bastante la atención a este grupo investigador, tiene que ver con los niveles de integración de su cadena de valor en diferentes actores de la industria vitivinícola. Parte de la evolución tanto en Chile como el mundo, es pasar de viñas totalmente integradas a llegar a distintos niveles de externalización de procesos de la cadena de valor. Una futura investigación puede medir un impacto de este cambio de estrategias en el modelo de negocio y por ende el impacto en la forma de ver la industria en general.

Finalmente, a nivel de países, un concepto importante a analizar es el concepto de imagen país, relacionado directamente a la capacidad de relacionarse con la cadena de valor y grupos de interés. El éxito de Australia llama a tener atención a estas capacidades dinámicas de marketing, para medir su impacto a nivel país. A nivel macro, esta investigación puede analizar de mejor manera las diferencias entre los 2 principales grupos de países en la industria vitivinícola. Una propuesta interesante es medir el rol de estas capacidades dinámicas en la evolución de los países del Nuevo Mundo (en términos de participación de mercado), analizando las diferencias con los países tradicionales del Viejo Mundo.

III. ANEXOS

Este apartado se encuentra los output obtenidos directamente del programa estadístico SPSS utilizado para analizar la información recolectada. Se presenta en forma de tablas y objetos gráficos que permiten respaldar los resultados y conclusiones derivados anteriormente.

ANEXO 1 SPSS

Dinamismo: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Cambios | 10 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 5,7000 | ,39581 | 1,25167 | 1,567 |
| Actores | 10 | 5,00 | 1,00 | 6,00 | 2,9000 | ,43333 | 1,37032 | 1,878 |
| Ventajas | 10 | 2,00 | 4,00 | 6,00 | 5,1500 | ,27938 | ,88349 | ,781 |
| Estrategias | 10 | 4,00 | 2,00 | 6,00 | 4,2000 | ,44222 | 1,39841 | 1,956 |
| Informacion | 10 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 5,5000 | ,50000 | 1,58114 | 2,500 |
| Valid N (listwise) | 10 | | | | | | | |

Orden de Procesos: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Coordinación | 7 | 6,00 | 1,00 | 7,00 | 3,8571 | ,85714 | 2,26779 | 5,143 |
| Productivos | 7 | 5,00 | 3,00 | 8,00 | 5,0000 | ,78680 | 2,08167 | 4,333 |
| Nuevas _ practicas | 7 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 4,8571 | ,59476 | 1,57359 | 2,476 |
| Tecnología | 7 | 6,00 | 2,00 | 8,00 | 4,2857 | ,83707 | 2,21467 | 4,905 |
| Conocimiento | 7 | 6,00 | 2,00 | 8,00 | 4,0000 | ,81650 | 2,16025 | 4,667 |
| Cultura | 7 | 6,00 | 1,00 | 7,00 | 5,7143 | ,80812 | 2,13809 | 4,571 |
| Innovación_productos | 7 | 5,00 | 1,00 | 6,00 | 2,5714 | ,78246 | 2,07020 | 4,286 |
| Relaciones | 7 | 7,00 | 1,00 | 8,00 | 5,7143 | 1,16934 | 3,09377 | 9,571 |

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Coordinación | 7 | 6,00 | 1,00 | 7,00 | 3,8571 | ,85714 | 2,26779 | 5,143 |
| Productivos | 7 | 5,00 | 3,00 | 8,00 | 5,0000 | ,78680 | 2,08167 | 4,333 |
| Nuevas _ practicas | 7 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 4,8571 | ,59476 | 1,57359 | 2,476 |
| Tecnología | 7 | 6,00 | 2,00 | 8,00 | 4,2857 | ,83707 | 2,21467 | 4,905 |
| Conocimiento | 7 | 6,00 | 2,00 | 8,00 | 4,0000 | ,81650 | 2,16025 | 4,667 |
| Cultura | 7 | 6,00 | 1,00 | 7,00 | 5,7143 | ,80812 | 2,13809 | 4,571 |
| Innovación_productos | 7 | 5,00 | 1,00 | 6,00 | 2,5714 | ,78246 | 2,07020 | 4,286 |
| Relaciones | 7 | 7,00 | 1,00 | 8,00 | 5,7143 | 1,16934 | 3,09377 | 9,571 |
| Valid N (listwise) | 7 | | | | | | | |

Orden de Procesos: Correspondencia Múltiple

Credit

Multiple Correspondence
 Version 1.0
 by
 Data Theory Scaling System Group (DTSS)
 Faculty of Social and Behavioral Sciences
 Leiden University, The Netherlands

Case Processing Summary

| | |
|----------------------------------|---|
| Valid Active Cases | 7 |
| Active Cases with Missing Values | 0 |
| Supplementary Cases | 0 |
| Total | 7 |
| Cases Used in Analysis | 7 |

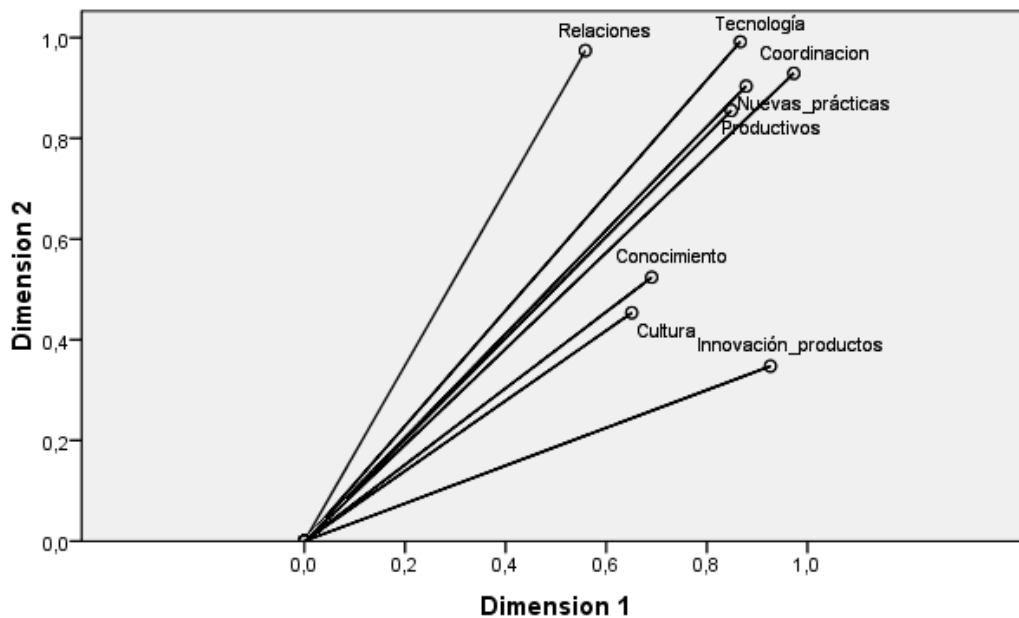
Correlations Transformed Variables

| Dimension:1 | | | | | | | | |
|----------------------|--------------|-------------|-----------------------|------------|--------------|---------|----------------------|------------|
| | Coordinación | Productivos | Nuevas _ practicás | Tecnología | Conocimiento | Cultura | Innovación_productos | Relaciones |
| Coordinación | 1,000 | ,934 | ,950 | ,914 | ,804 | ,818 | ,928 | ,663 |
| Productivos | ,934 | 1,000 | ,913 | ,834 | ,595 | ,729 | ,930 | ,585 |
| Nuevas _ practicas | ,950 | ,913 | 1,000 | ,761 | ,655 | ,810 | ,925 | ,638 |
| Tecnología | ,914 | ,834 | ,761 | 1,000 | ,893 | ,736 | ,840 | ,657 |
| Conocimiento | ,804 | ,595 | ,655 | ,893 | 1,000 | ,574 | ,694 | ,754 |
| Cultura | ,818 | ,729 | ,810 | ,736 | ,574 | 1,000 | ,751 | ,304 |
| Innovación_productos | ,928 | ,930 | ,925 | ,840 | ,694 | ,751 | 1,000 | ,784 |
| Relaciones | ,663 | ,585 | ,638 | ,657 | ,754 | ,304 | ,784 | 1,000 |
| Dimension | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Eigenvalue | 6,391 | ,822 | ,474 | ,203 | ,105 | ,005 | ,000 | ,000 |

Discrimination Measures

| | Dimension | | |
|----------------------|-----------|--------|--------|
| | 1 | 2 | Mean |
| Coordinación | ,973 | ,929 | ,951 |
| Productivos | ,849 | ,855 | ,852 |
| Nuevas _ practicas | ,878 | ,904 | ,891 |
| Tecnología | ,866 | ,992 | ,929 |
| Conocimiento | ,690 | ,524 | ,607 |
| Cultura | ,651 | ,454 | ,552 |
| Innovación_productos | ,926 | ,348 | ,637 |
| Relaciones | ,559 | ,974 | ,766 |
| Active Total | 6,391 | 5,979 | 6,185 |
| % of Variance | 79,892 | 74,740 | 77,316 |

Discrimination Measures



Variable Principal Normalization.

Capacidades Dinámicas de Marketing

Innovación de Productos: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Relevancia | 9 | 3,00 | 4,00 | 7,00 | 6,1111 | ,38889 | 1,16667 | 1,361 |
| Adaptación | 9 | 5,00 | 1,00 | 6,00 | 2,8889 | ,71578 | 2,14735 | 4,611 |
| Estándar | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 5,0000 | ,68718 | 2,06155 | 4,250 |
| Cambio | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 4,5556 | ,55556 | 1,66667 | 2,778 |
| Valid N (listwise) | 9 | | | | | | | |

Innovación de Modelo de Negocios: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Relevancia | 9 | 2,00 | 5,00 | 7,00 | 5,7778 | ,27778 | ,83333 | ,694 |
| Adaptación | 9 | 4,00 | 2,00 | 6,00 | 4,3333 | ,50000 | 1,50000 | 2,250 |
| Estándar | 9 | 4,00 | 2,00 | 6,00 | 3,7778 | ,54716 | 1,64148 | 2,694 |
| Cambio | 9 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 5,1111 | ,51220 | 1,53659 | 2,361 |
| Valid N (listwise) | 9 | | | | | | | |

Innovación de Mercados: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Relevancia | 9 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 5,7778 | ,46481 | 1,39443 | 1,944 |
| Adaptación | 9 | 3,00 | 2,00 | 5,00 | 3,8889 | ,42310 | 1,26930 | 1,611 |
| Estándar | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 4,6667 | ,72648 | 2,17945 | 4,750 |
| Cambio | 9 | 6,00 | 1,00 | 7,00 | 4,6667 | ,74536 | 2,23607 | 5,000 |
| Valid N (listwise) | 9 | | | | | | | |

Innovación de Tecnología: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Relevancia | 9 | 3,00 | 4,00 | 7,00 | 5,6667 | ,37268 | 1,11803 | 1,250 |
| Adaptación | 9 | 4,00 | 2,00 | 6,00 | 4,0000 | ,44096 | 1,32288 | 1,750 |
| Estándar | 9 | 3,00 | 2,00 | 5,00 | 3,4444 | ,47467 | 1,42400 | 2,028 |
| Cambio | 9 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 4,5556 | ,55556 | 1,66667 | 2,778 |
| Valid N (listwise) | 9 | | | | | | | |

Reposicionamiento: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Relevancia | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 5,2222 | ,61864 | 1,85592 | 3,444 |
| Adaptación | 9 | 4,00 | 2,00 | 6,00 | 3,3333 | ,40825 | 1,22474 | 1,500 |
| Estándar | 9 | 3,00 | 1,00 | 4,00 | 2,6667 | ,40825 | 1,22474 | 1,500 |
| Cambio | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 5,1111 | ,65499 | 1,96497 | 3,861 |
| Valid N (listwise) | 9 | | | | | | | |

Investigación de Mercado: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Relevancia | 9 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 6,1111 | ,42310 | 1,26930 | 1,611 |
| Adaptación | 9 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 4,4444 | ,41201 | 1,23603 | 1,528 |
| Estándar | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 4,8889 | ,51220 | 1,53659 | 2,361 |
| Cambio | 9 | 3,00 | 4,00 | 7,00 | 6,1111 | ,35136 | 1,05409 | 1,111 |
| Valid N (listwise) | 9 | | | | | | | |

Relaciones en Cadena de Valor: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Relevancia | 9 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 5,2222 | ,46481 | 1,39443 | 1,944 |
| Adaptación | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 5,0000 | ,62361 | 1,87083 | 3,500 |
| Estándar | 9 | 5,00 | 1,00 | 6,00 | 3,3333 | ,47140 | 1,41421 | 2,000 |
| Cambio | 9 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 5,4444 | ,50308 | 1,50923 | 2,278 |
| Valid N (listwise) | 9 | | | | | | | |

Relaciones con Grupos de Interés: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Relevancia | 9 | 5,00 | 1,00 | 6,00 | 3,0000 | ,57735 | 1,73205 | 3,000 |
| Adaptación | 9 | 5,00 | 1,00 | 6,00 | 4,2222 | ,59577 | 1,78730 | 3,194 |
| Estándar | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 5,3333 | ,47140 | 1,41421 | 2,000 |
| Cambio | 9 | 5,00 | 1,00 | 6,00 | 4,1111 | ,65499 | 1,96497 | 3,861 |
| Valid N (listwise) | 9 | | | | | | | |

Gestión del Conocimiento: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Relevancia | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 5,1111 | ,71578 | 2,14735 | 4,611 |
| Adaptación | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 6,0000 | ,52705 | 1,58114 | 2,500 |
| Estándar | 9 | 5,00 | 1,00 | 6,00 | 2,0000 | ,52705 | 1,58114 | 2,500 |
| Cambio | 9 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 5,1111 | ,56383 | 1,69148 | 2,861 |
| Valid N (listwise) | 9 | | | | | | | |

Orquestación: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Relevancia | 9 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 5,6667 | ,47140 | 1,41421 | 2,000 |
| Adaptación | 9 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 5,5556 | ,47467 | 1,42400 | 2,028 |
| Estándar | 9 | 4,00 | 2,00 | 6,00 | 4,2222 | ,46481 | 1,39443 | 1,944 |
| Cambio | 9 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 5,3333 | ,47140 | 1,41421 | 2,000 |
| Valid N (listwise) | 9 | | | | | | | |

Toma de Decisiones: Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Relevancia | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 5,0000 | ,70711 | 2,12132 | 4,500 |
| Adaptación | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 4,4444 | ,62608 | 1,87824 | 3,528 |
| Estándar | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 4,4444 | ,64788 | 1,94365 | 3,778 |
| Cambio | 9 | 5,00 | 2,00 | 7,00 | 5,1111 | ,51220 | 1,53659 | 2,361 |
| Valid N (listwise) | 9 | | | | | | | |

Motivación de Cambios (Acuerdo): Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| Eficiencia | 6 | 3,00 | 4,00 | 7,00 | 6,3333 | ,49441 | 1,21106 | 1,467 |
| Adaptación | 6 | 3,00 | 4,00 | 7,00 | 6,0000 | ,51640 | 1,26491 | 1,600 |
| Oportunidades | 6 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 6,1667 | ,65405 | 1,60208 | 2,567 |
| Modelos_de_Negocio | 6 | 4,00 | 3,00 | 7,00 | 4,8333 | ,70317 | 1,72240 | 2,967 |
| Valid N (listwise) | 6 | | | | | | | |

Motivación de Cambios (Orden): Estadísticas Descriptivas

Descriptive Statistics

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic |
| | Eficiencia | 6 | 3,00 | 1,00 | 4,00 | 1,6667 | ,49441 | 1,21106 |
| Adaptación | 6 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 3,0000 | ,25820 | ,63246 | ,400 |
| Oportunidades | 6 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,0000 | ,25820 | ,63246 | ,400 |
| Modelos_de_Negocio | 6 | 3,00 | 1,00 | 4,00 | 3,3333 | ,49441 | 1,21106 | 1,467 |
| Valid N (listwise) | 6 | | | | | | | |

Motivación de Cambios (Orden): Correspondencia Múltiple

Credit

Multiple Correspondence
 Version 1.0
 by
 Data Theory Scaling System Group (DTSS)
 Faculty of Social and Behavioral Sciences
 Leiden University, The Netherlands

Case Processing Summary

| | |
|----------------------------------|---|
| Valid Active Cases | 6 |
| Active Cases with Missing Values | 0 |
| Supplementary Cases | 0 |
| Total | 6 |
| Cases Used in Analysis | 6 |

Iteration History

| Iteration Number | Variance Accounted For | | |
|------------------|------------------------|----------|----------|
| | Total | Increase | Loss |
| 14 ^a | 2,499984 | ,000009 | 1,500016 |

a. The iteration process stopped because the convergence test value was reached.

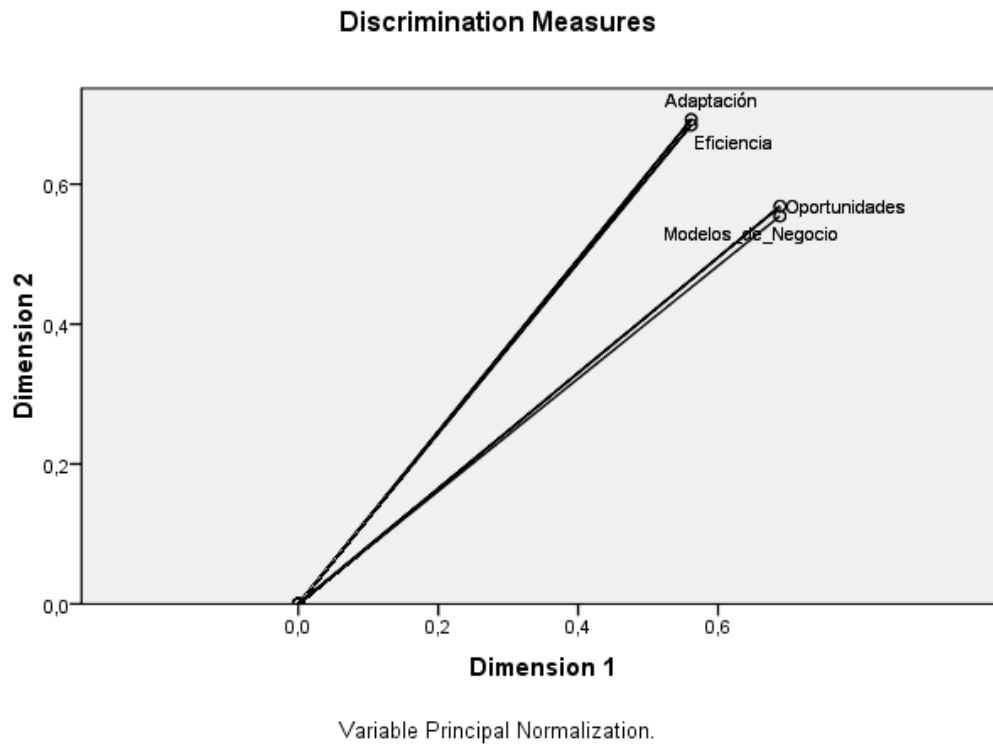
Model Summary

| Dimension | Cronbach's Alpha | Variance Accounted For | | |
|-----------|-------------------|------------------------|---------|---------------|
| | | Total (Eigenvalue) | Inertia | % of Variance |
| 1 | ,800 | 2,500 | ,625 | 62,500 |
| 2 | ,800 | 2,500 | ,625 | 62,499 |
| Total | | 5,000 | 1,250 | |
| Mean | ,800 ^a | 2,500 | ,625 | 62,500 |

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

Discrimination Measures

| | Dimension | | |
|--------------------|-----------|--------|--------|
| | 1 | 2 | Mean |
| Eficiencia | ,562 | ,685 | ,623 |
| Adaptación | ,561 | ,692 | ,627 |
| Oportunidades | ,689 | ,568 | ,628 |
| Modelos_de_Negocio | ,688 | ,555 | ,622 |
| Active Total | 2,500 | 2,500 | 2,500 |
| % of Variance | 62,500 | 62,499 | 62,500 |



REFERENCIAS

- Aaker, D., 1989. Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 21, 91-106.
- Advertiser, 2006. Extra \$2Bn in Wine Exports Expected Within 5 Years. *Theadvertiser.news.com.au*.
- Anderson, K., Norman, D., y Wittwer, G., 2003. Globalisation of the World's Wine Markets. *Blackwell Publishing Ltd*.
- Andes Wines Communications, 2008. El Futuro de los Vinos Argentinos y Chilenos Bajo la Lupa.
- Amit, R., y Schoemaker, P., 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Barco, E., Navarro, M., y Langreo, A., 2000. Cambios en el Mercado Internacional del Vino. *Distribución y Consumo*. 53-54.
- Barney, J., 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barros, V., 2004. La Vitivinicultura Mundial y la Situación Chilena en 2004. *Gobierno de Chile, Ministerio de Agricultura, SAG, Sub-departamento de Viñas y Vinos*.
- Bayer CropScience., 2008. Auge Vitivinícola: Una Fiesta para Pocos.
- BCI., 2006. Mercado Vitivinícola, Cosechando un Buen Tipo de Cambio. *Análisis Coyuntural, Corredor de Bolsa*.
- Bennett, R., y Blythe, J., 2000. International Marketing: Strategy, Planning, Market Entry & Implementation. 2ª Edición, London: Kogan Page.
- Bharadwaj, S., Varadarajan, P., y Fahy, J., 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57, 83-99.
- Bisson, L., Waterhouse, A., Ebeler, S., Walker, M., y Lapsley, J., 2002. The Present and Future of the International Wine Industry. *Nature PublishingGroup*. 696-699.

- Bitar, J., y Somers, W.J., 2004. A Contingency View of Dynamic Capabilities. *HEC Montréal: Working paper*.
- Bogner, W., y Barr, P., 2000. Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition. *Organization Science*, 11, 212-226.
- Bourgeois, L., y Eisenhardt, K., 1988. Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34, 816-835.
- Brown, S., y Eisenhardt, K., 1997. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Business News., 2005. Global Winemakers Tingle Indian Palates. *Onlypunjab.com*
- Business Report., 2004. French Wine Producers Beaten at Point of Sale in US, 21 June. *Buzrep.co.za*
- Cadogan, J., Souchon, A. y Procter, D., 2008. The Quality of Market-Oriented Behaviors: Formative Index Construction. *Journal of Business Research*, 61, 1263-1277.
- Calderón, M., y Blanco, L., 2005. Análisis Multivariado Aplicado Al Mercado Mundial de Vinos. *Asociación Argentina de Economía Política*, 1-6.
- Castaldi, R., Cholette, S. y Hussain, M., 2006. A Country-Level Analysis of Competitive Advantage in the Wine Industry. *DEIAgra working paper*, 17-26.
- Cholette, S., 2004. A Tale of Two Wine Regions: Similarities, Differences and Trends in the French and Californian Wine Industries. *International Journal of Wine Marketing*, 14, 24-43.
- Cholette, S., Castaldi, R. y Frederick, A., 2005. The Globalization of the Wine Industry: Implications for Old and New World Producers. *Conference International Business and Economy Conference Proceedings*.
- Clasificadora de Riesgo Humphreys LTDA., 2005. Industria Vitivinícola Chilena.
- Collis, D., 1994. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Corporación Chilena del Vino., 2007. Desafíos Vitícolas para el 2007
- Cottrell, T. y Nault, B., 2004. Product Variety and Firm Survival in the Microcomputer Software Industry. *Strategic Management Journal*, 25, 1005-1026.

- D'Aveni R., 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: *The Free Press*.
- Day, G., y Wensley, R., 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52, 1-20.
- Day, G., 1990, *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: *The Free Press*.
- Day, G., 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Deshpandé, R., y Webster, F., 1989, Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Deshpandé, R., Farley, J y Webster, F., 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Dess, G., y Beard, D., 1984. Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Diario UNO., 2008. ¿Por qué los precios de los vinos? *Artículo de Investigación*.
- Dickson, P., 1992. Toward A General Theory of Competitive Rationality. *Journal of Marketing*. 56, 69-83.
- Direcon (Departamento de Estudios Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales)., 2006. *El Vino Chileno y sus Competidores en el Mercado Mundial*
- Directorio de la Industria Vitivinícola Chilena., 2007. *Visión de la Industria Vitivinícola Chilena y Mundial*
- Doyle, P., y Bridgewater, S., 1998. *Innovation in Marketing*. Oxford: *Butterworth-Heinemann*.
- Duncan, R., 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. 17, 313-327.
- Eisenhardt K., 1989. Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543-576.
- Eisenhardt, K., y Martin, J., 2000. Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- El Mercurio., 2007. Preocupaciones de las Viñas: Pobre Imagen País y Bajo Tipo de Cambio. Rodrigo Hirigoyen Pérez

- Ethiraj, S., Kale, P., Krishnan, M., y Singh, J., 2005. Where do Capabilities Come From and How do they Matter? A Study in the Software Services Industry. *Strategic Management Journal*, 26, 25-46.
- Fahy, J., y Smithee, A., 1999. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1-20.
- Fahy, J., Hooley, G., Greenley, G., y Cadogan, J., 2006. What is a Marketing Resource? A Response to Gibbert, Golfetto and Zerbini. *Journal of Business Research*, 59, 152-154.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), 2006. Situación del Sector Vitivinícola Mundial en 2005. *Informe División de Estadística*. 2-10.
- Fines, C., 1998. Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage. *Massachusetts: Perseus Books*.
- Fitch Ratings, 2007. Viñas Chilenas Enfrentan Nuevos Desafíos. Informe Especial. Analistas: José Miguel Matte, Rina Jarufe.
- Fitch Ratings., 2008. Sector Vitivinícola. *Informe de Situación Sectorial Global – Chilena*.
- Foderaro, T., 2003. Chileans Wiser About Wine. *OregonLive.com*
- Fuhl, F., 2006. The Influence Factors of Dynamic Capabilities: The Case of Innovation Speed at Korean Electronics Companies. *Ketzin: Dissertation of the University of St Gallen*.
- Geene, A., Heijbroek, A., Lagerwerf, A. y Wazir, R., 1999. The World Wine Business. *Netherlands: Rabobank International*.
- German Wine Institute., 2005. Wine Exports 2001 by Country. *Germanwineusa.org*
- Gettler, L., 2003. Giants Tipped to Dominate Industry. *The Age*.
- Godfrey, P. y Gregersen, H., 1999. Where do Resources Come From? A Model of Resource Generation. *The Journal of High Technology Management Research*, 10, 37-60.
- Grant, R., 1996. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organizational Science*, 7, 375-387.
- Greenley, G., Hooley, G., y Rudd, J., 2005. Market Orientation in a Multiple Stakeholder Orientation Context: Implications for Marketing Capabilities and Assets. *Journal of Business Research*, 58, 1483-1494.

- Griffith, D., y Harvey, M., 2001. A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32, 597-606.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., y Winter, S., 2007. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations. *Massachusetts: Blackwell Publishing*.
- Himmelstein, L., 2002. This Merlot's for You: As Sales Languish, US Winemakers Go Mass Market, Like Beer. *Business Week*, 3801.
- Hooley, G., Saunders, J., y Piercy, P., 1998. Marketing Strategy and Competitive Positioning, 2nd Ed. *Hemel Hempstead: Prentice Hall International*.
- Hooley, G., Möller, K., y Broderick, A., 1998. Competitive Positioning and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 97-115.
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., y Snoj, B., 1999. Marketing Capabilities and Firm Performance: a Hierarchical Model. *Journal of Market Focused Management*, 4, 259-278.
- Hooley, G., y Greenley, G., 2005. The Resources Underpinnings of Competitive Positions. *Journal of Strategic Marketing*, 13, 93-116.
- Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J., y Fahy, J., 2005. The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*, 58, 18-27.
- Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J., Muhlbacher, H. y Fahy, J., 2001. Towards a Measure of Marketing Resource. *New Zealand: ANZMAC Conference*.
- Huber, G., y Daft, R., 1987. The Information Environments of Organizations. *Handbook of Organizational Communication*, 130-164.
- Hulot, M., 2003. French Producers Still Investing in World Wine, *Wine Business Monthly*.
- Hunt, S., y Morgan, R., 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59, 1-15.
- Hurley, R., y Hult, T., 1998. Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Icsid Interdesign Chile., 2003. Del Viñedo al Paladar - Diseño para la Industria del Vino de Chile: Desafíos y Oportunidades. *Primer Encuentro Internacional Para Impulsar Industria*.
- Industria Bebible., 2008. Dinamismo en el Mercado del Vino Ecológico, 17, 38-40.
- Instituto Nacional de Estadísticas., 2004. "Bodegas de Vino en Chile: Desde Coquimbo al Biobío

- Johnson, G., y Scholes, K., 1999. Exploring Corporate Strategy, 5th Ed. *Hemel Hempstead: Prentice Hall International*.
- Judge, W., y Miller, A., 1991. Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts. *Academy of Management Journal*, 34, 449-463.
- Jurkovich, R., 1974. A Core Typology of Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 19, 380-394.
- Kim, C., y Mauborgne, R., 2005. The Blue Ocean Strategy: How to Create a Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. *Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts*
- Kohli, K., y Jaworski, B., 1990, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Labys, W., y Cohen, B., 2004. Trends or Cycles in Global Wine Export Share. *Working paper, West Virginia University, Morgantown, USA*.
- Larroulet, C., 2001. El Gobierno no Tiene Opción. *Revista Libertad y Desarrollo*. 14-16.
- Leonard, D., 1995. Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation. *Harvard Business School Press*.
- Levy, A., 1998. Marketing Avanzado: Un Enfoque Sistémico y Constructivista de lo Estratégico y de lo Táctico. *Barcelona: Ediciones Gránica*.
- Lukacs, P., 2000. American Vintage: The Rise of the American Wine, *New York: Houghton Mifflin Company*.
- Mcperson, A., Jones, O., y Zhang, M., 2004. Evolution or Revolution? Dynamic Capabilities in a Knowledge-dependent Firm. *Manchester: Blackwell Publishing*.
- Mahoney, J., 1995. The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research*, 33, 91-101.
- Makadok, R., 2001. Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Merino, J., 2000. Argentina se Enfocó en los Países con Alto Potencial de Consumo. *B&T Gerencia Vitivinícola*, 2, 6-9.
- Miles, R., Snow, C., y Pfeffer J. 1974. Organization Environment: Concepts and Issues. *Industrial Relations*, 13, 244-264.
- Möller, K., y Antilla, M., 1987, Marketing Capability: A Key Success Factor in Small Business?. *Journal of Marketing Management*, 3, 185-203.

- Nadkarni, S., y Barr, P., 2008. Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: An Integrated View. *Strategic Management Journal*, 29, 1395-1427
- Narver, J., y Slater, S., 1990, The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Nerkar, A., y Roberts, P.W., 2004. Technological and Productmarket Experience and the Success of New Product Introductions in the Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 25, 779-799.
- Newbert, S., 2007. Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28, 121- 146.
- Newbert, S., 2008. Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 29, 745-768.
- Nuevos Mundos., 2006. Compendio Vitivinícola 2006.
- OIV (Organización Mundial de la Viña y el Vino)., 2008. Resumen del Informe Sobre la Situación de la Vitivinicultura Mundial en 2007. *Comunicado de Prensa; Federico Castellucci, Director General de la OIV.*
- Penrose, E., 1959. The Theory of the Growth of the Firm. *New York: John Wiley and Sons.*
- Peteraf, M., 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Porter, M., 1980. Competitive Strategy. *New York: The Free Press.*
- Porter, M., 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61–78.
- Richards, P., 2006. Chile: Massive Plantings Forecast. *Decanter.com*
- Ries, A., y Trout, J., 1982. Positioning: The Battle for Your Mind. *Maidenhead: McGraw Hill.*
- Rindova, V., y Kotha, S., 2001. Continuous “Morphing”: Competing Through Dynamic Capabilities. Form, and Function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263-1280.
- Ruiz, A., y Vila, H., 2001. Un Desafío Para el Futuro de la Industria Vitivinícola Argentina. Cambios en la Demanda de Vinos en el Fin del Milenio. *Revista IDIA. Ediciones INTA*, 1, 41-46.
- Rumelt, R., 1987. Theory, Strategy and Entrepreneurship, in (Teece, D. J., ed.) The Competitive Challenge. *New York: Harper & Rowe*, 137-158.

- SAG (Servicio Agrícola y Ganadero)., 2004. La Vitivinicultura Mundial y la Situación Chilena en 2004. *Gobierno de Chile, Ministerio de Agricultura, Sub- Departamento de Viñas y Vinos*
- Santos, J., y Miguel, J., 2008. La Dualidad del Proceso Innovador. *Dyna*, 83, 332-336.
- Sawhney, M., Wolcott, R., y Arroniz, I., 2006. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47, 74-81.
- Schlie, T., 1985. The Role of Technology in Influencing the International Competitiveness of Specific US Industries. *Science Policies in the United States and Japan, Japan Society for the Promotion of Sciences*.
- Silke Tischendorf., 2003. La industria del Vino Chileno
- Silverman, M., Castaldi, R., Baack, S., y Sorlien, G., 2002. Competition in the Global Wine Industry: A Strategy 2025 In Thompson, A., and Strickland, A. *Strategic Management: Text and Cases*. Chicago: McGraw-Hill Irwin.
- Snow, C., y Lawrence G., 1980. Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-336.
- Srivastava, R., Shervani, T., y Fahey, L., 1998. Market-Based Asset and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62, 2-18.
- Teece, D., 2007, Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfundatiions of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A., 1992. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Berkley: University of California*.
- Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tung, R., 1979. Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure. *Academy of Management Journal*, 22, 672-693.
- Universidad del Desarrollo., 2002. Vino, ¿Diferenciación o Commodity? *Informe Cien N°5*. 2-3.
- USDA (United States Department of Agriculture)., 2006. World Wine Situation and Outlook. *Market Access and Analysis Group*. 4-6.
- Van de Ven, A., 1986. Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32, 590-607.

- Verona, G., y Ravasi, D., 2003. Unbundling Dynamic Capabilities: An Explorative Study of Continuous Product Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12, 577-606.
- Vilà, J., y MacGregor, S., 2007. Business Innovation: ¿Qué Aporta? ¿Qué Requiere? *IESE/Revista de Antiguos Alumnos*, 105, 18-24.
- Vinexpo., 2005. Current Trends in the International Wine and Spirits Market and Outlook to 2007.
- Vinos de Chile., 2007a. Comunicado exportaciones 2007.
- Vinos de Chile, 2007b. Consumo Interno de Vino: Propuestas para su Recuperación.
- Vorhies, D., y Yarbrough, L. 1998. Marketing's Role in the Development of Competitive Advantage: Evidence from the Motor Carrier Industry. *Journal of Market Focused Management*, 2, 361-386.
- Walker, L., 2003. Who Owns What?, *Wines & Vines*.
- Walker, O., y Ruekert R., 1987. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51, 15-33.
- Webster, F., 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1-17.
- Webster, F., 1994. Market-Driven Management. *New York: John Wiley & Sons*.
- Weick, K., 1995. Sensemaking in Organizations. *London: Sage*.
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- White, M., Braczyk, J., Ghobadian, A. y Niebuhr, J., 1988. Small Firms' Innovation: Why Regions Differ. *London: Policy Studies Institute*.
- Wickham, C., Wakely, J., Gowen, A., y Bellenda, S., 2001. Global Wine Report: Acquiring a Taste for the Consumer. *London: Lehman Brothers*.
- Williams, J., 1994. Strategy and the Search for Rents: The Evolution of Diversity Among Firms. *Harvard Business School Press*, 229-246.
- Wine Institute., 2004. World Vineyard, *Grape and Wine Report*, San Francisco, CA.
- Winemaker's Federation of Australia., 2000. The Marketing Decade 2000 – 2010. *Australian Wine y Brandy Corporation*, 6-12.
- Winemaker's Federation of Australia., 2003. Strategy 2025. *Wfa.org.au*

Winter, S., 2002. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.

Zander, U., y Kogut, B., 1995. Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6, 76-92.

Zollo, M., y Winter, S., 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.