



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

UNIVERSIDAD FINIS TERRAE
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA
EL INCREMENTO DE VENTAS EN LA VIÑA “ENTRE LOMAS”**

NICOLÁS ANDRÉS PONCE CALDERÓN

Trabajo de título presentado a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Finis Terrae, para
optar al Título de Ingeniero Civil Industrial

Profesor Guía: José Gerardo Moya Cancino

Santiago, Chile

2025

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me brindaron su apoyo, tanto directa como indirectamente, a lo largo de este proceso universitario.

En especial, quiero agradecer a mis padres y a mi hermano por su inquebrantable respaldo, por sus sacrificios y por confiar en mí incluso cuando los inicios fueron difíciles. Sus consejos fueron fundamentales en los momentos en los que hasta yo mismo dudé de mis capacidades.

También deseo expresar mi gratitud a mis profesores y, en particular, a mi profesor guía, quienes con su orientación y consejos me ayudaron a avanzar en esta etapa final.

Por último, quiero agradecer profundamente a Mariano Uria, mi mentor, cuyo apoyo fue clave para completar este camino. Su guía me enseñó a desarrollar resiliencia ante los desafíos que se presentaron en el camino.

Índice

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL	10
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
3.1 PROBLEMÁTICA GLOBAL Y NACIONAL DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA	11
3.2 IMPACTO EN VIÑAS COMO "ENTRE LOMAS"	11
3.3 PROBLEMA CENTRAL DE LA VIÑA "ENTRE LOMAS"	12
4. SOLUCIÓN PROPUESTA	14
5. OBJETIVOS.....	16
5.1 OBJETIVO GENERAL	16
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
6. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	17
7. ESTADO DEL ARTE.....	18
8. MARCO TEÓRICO	20
8.1 ZONA GEOGRÁFICA DE CHILE Y SU RELEVANCIA VITIVINÍCOLA	20
8.1.1 Valle del Maule	22
8.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL VINO	22
8.3 TIPOS DE CEPAS.....	24
8.3.1 Carignan	24
8.3.2 Pinot Noir.....	24
8.3.3 País	24
8.3.4 Asoleado.....	24
8.4 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	25
8.4.1 Misión	25
8.4.2 Visión	25
8.4.3 Valores	25
8.5 LAS 5 FUERZAS DE PORTER	26
8.6 ANÁLISIS FODA.....	26
8.7 BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA PEQUEÑAS EMPRESAS	27
8.8 EVALUACIÓN DE PROYECTOS	29
8.8.1 ROI (Return on Investment).....	29
8.8.2 Payback.....	29
8.8.3 Valor actual neto (VAN)	30
8.8.4. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	30
9. METODOLOGÍA	31
10. DESARROLLO.....	33
10.1 SITUACIÓN MUNDIAL	33
10.1.1 Superficie de viñedos	33
10.1.2 Producción de vino	34

10.1.3. Consumo de vino.....	36
10.1.4 Comercio Internacional del vino	37
10.2 SITUACIÓN NACIONAL	38
10.2.1. Producción.....	38
10.2.2 Superficie Cultivada.....	39
10.3. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA VIÑA 'ENTRE LOMAS' Y SU CONTEXTO PRODUCTIVO.....	43
10.3.1. Ubicación y entorno geográfico	43
10.3.2. Historia y evolución	44
10.3.3 Cartera de Productos.....	46
10.3.4. Rendimientos por cepa.....	47
10.3.5. Manejo del agua.....	47
10.3.6 Producción embotellada	48
10.3.7 Proceso de vinificación.....	49
10.3.8 Comercialización	50
10.3.9 Distribución y cálculo de ingresos.....	51
10.4 PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO PARA LA VIÑA 'ENTRE LOMAS': ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO	52
10.4.1 Situación Deseada.....	52
10.4.2 Casos de Éxito en la Región del Maule	53
10.5 DISEÑO DE UNA NUEVA ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA LA VIÑA "ENTRE LOMAS"	56
10.5.1 Definiciones Estratégicas Iniciales.....	56
10.5.2 Análisis Externo	58
10.6 ANÁLISIS FODA DE VIÑA "ENTRE LOMAS"	60
10.6.1 Fortalezas	60
10.6.2 Oportunidades.....	60
10.6.3 Debilidades	61
10.6.4 Amenazas	61
10.7 ANÁLISIS FODA CRUZADO.....	63
10.7.1 (Potencialidades) Fortalezas + Oportunidades.....	63
10.7.2 (Desafíos) Fortalezas + Amenazas	63
10.7.3 (Riesgos) Debilidades + Oportunidades.....	64
10.7.4 Limitaciones (Debilidades + Amenazas)	64
10.8 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	65
10.9 MAPA ESTRATÉGICO	66
1. Perspectiva Financiera.....	68
2. Perspectiva del Cliente:	68
3. Perspectiva de Procesos Internos.....	68
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:	69
10.9.1 Mapa estratégico con BSC.....	69
10.9.2 Cuadro de mando Plan de acción empresarial.....	70
11. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO	71
11.1 COSTOS ASOCIADOS.....	71
11.2 BENEFICIOS ESPERADOS	74
11.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	74
11.3.1 Cálculo del Retorno de la Inversión (ROI).....	74
11.3.2 Tasa de Recuperación de la Inversión Payback	75
11.3.3 Tasa de descuento	76

11.3.4 Valor Actual Neto (VAN)	76
11.3.5 Cálculo del VAN.....	77
11.3.6 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	77
12. DISCUSIÓN	78
13. CONCLUSIÓN	80
14. REFERENCIAS	82

Tablas

<i>TABLA 1: "SUPERFICIE POR REGIÓN"</i>	39
<i>TABLA 2: "SUPERFICIE DE VIDES POR REGIÓN"</i>	40
<i>TABLA 3: "COSTOS ASOCIADOS IMPLEMENTACIÓN"</i>	71
<i>TABLA 4: "BENEFICIOS ESPERADOS"</i>	74
<i>TABLA 5: "INGRESOS ESPERADOS"</i>	75

Ilustraciones

<i>Ilustración 1: “Mapa Valles Vitivinícolas en Chile”</i>	21
<i>Ilustración 2: “Análisis FODA: Factores Internos y Externos”</i>	27
<i>Ilustración 3: “Evolución superficie mundial cultivada”</i>	33
<i>Ilustración 4: “Grafico % distribución mundial de la superficie”</i>	34
<i>Ilustración 5: “Evolución de la producción mundial”</i>	35
<i>Ilustración 6: “Grafico producción de vino por países”</i>	35
<i>Ilustración 7: “Evolución mundial consumo de vino”</i>	36
<i>Ilustración 8: “Desglose por país consumo de vino”</i>	37
<i>Ilustración 9: “Desglose consumo de vino por país”</i>	38
<i>Ilustración 10: “Producción Nacional de vino”</i>	38
<i>Ilustración 11: “Tipos de Vid, Región del Maule”</i>	40
<i>Ilustración 12: “Superficie por comuna de vides”</i>	41
<i>Ilustración 13: “Nº de propiedades por Región”</i>	41
<i>Ilustración 14: “Nº de viníferas Región del Maule”</i>	42
<i>Ilustración 15: “Viñedos de Viña Entre Lomas en distintas condiciones”</i>	43
<i>Ilustración 16: “Paisaje otoñal en los viñedos de Viña Entre Lomas”</i>	43
<i>Ilustración 17: “Desarrollo del viñedo en Viña Entre Lomas”</i>	44
<i>Ilustración 18: “Inicios del proceso de descompactación del suelo”</i>	44
<i>Ilustración 19: “Rendimientos Viña Entre Lomas vs rendimientos esperados”</i>	45
<i>Ilustración 20: “Productos Viña Entre Lomas”</i>	46
<i>Ilustración 21: “Rendimiento (kg) por cepa”</i>	47
<i>Ilustración 22: “Superficie tipo de riego Secano”</i>	48
<i>Ilustración 23: “Producción de Botellas por año”</i>	49
<i>Ilustración 24: “Proceso de vendimia: Recolección manual de uva para vinificación”</i>	49
<i>Ilustración 25: “Proceso de vinificación: Despalillado y fermentación en barrica”</i>	50
<i>Ilustración 26: “Proceso de embotellado y envasado en la producción vitivinícola artesanal”</i>	50
<i>Ilustración 27: “Distribución de ventas Viña Entre Lomas”</i>	52
<i>Ilustración 28: “Matriz Análisis FODA”</i>	62
<i>Ilustración 29: “Matriz Análisis FODA”</i>	67
<i>Ilustración 30: “Mapa Estratégico de la Viña 'Entre Lomas con BSC”</i>	69
<i>Ilustración 31: “Cuadro de mando”</i>	70

RESUMEN

La industria vitivinícola chilena es un sector clave para la economía nacional, pero los pequeños productores enfrentan importantes desafíos, como la dificultad de acceder a canales de comercialización efectivos y de posicionar sus productos en un mercado cada vez más competitivo. Este estudio aborda dichas problemáticas a través del caso de la viña “Entre Lomas”, ubicada en Cauquenes, Región del Maule. El objetivo es diseñar un marco estratégico integral que permita incrementar sus ventas en 1.103 botellas en un plazo de cinco años, partiendo de una base de 950 unidades. Para alcanzar esta meta, se proyectaron aumentos anuales fijos del 12 %, 16 %, 23 %, 30 % y 35 %, calculados sobre el volumen inicial.

El trabajo incluyó un diagnóstico detallado de su situación actual, aplicando herramientas de análisis estratégico como FODA y las 5 Fuerzas de Porter. A partir de esto, se propuso un plan de acción basado en el Balanced Scorecard, enfocado en la optimización de procesos productivos, diversificación de canales de venta, fortalecimiento de la marca y diferenciación mediante prácticas sustentables. También se analizaron tendencias del mercado y casos de éxito de viñas similares para extraer estrategias aplicables a la viña "Entre Lomas".

El análisis costo-beneficio evidenció la viabilidad técnica y económica del proyecto, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 1.541.565 CLP y una tir del 17%, lo que respalda su rentabilidad.

Se concluye que la implementación de esta estrategia permitirá a la viña mejorar su competitividad y asegurar un crecimiento sostenido en un entorno desafiante. Además, este estudio aporta conocimientos valiosos sobre las oportunidades y desafíos de los pequeños productores vitivinícolas del Maule, promoviendo su desarrollo y sostenibilidad dentro de la industria.

Palabras claves: Industria vitivinícola, Pequeños productores, Estrategia empresarial, Balanced Scorecard, Región del Maule

ABSTRACT

The Chilean wine industry is a key sector for the national economy, but small producers face significant challenges, such as difficulty accessing effective marketing channels and positioning their products in an increasingly competitive market. This study addresses these issues through the case of the "Entre Lomas" winery, located in Cauquenes, Maule Region. The objective is to design a comprehensive strategic framework that will increase sales by 1,103 bottles over a five-year period, starting from a base of 950 units. To achieve this goal, fixed annual increases of 12%, 16%, 23%, 30%, and 35% were projected, calculated on the initial volume.

The study included a detailed diagnosis of the current situation, applying strategic analysis tools such as SWOT and Porter's Five Forces. Based on this, an action plan based on the Balanced Scorecard was proposed, focusing on optimizing production processes, diversifying sales channels, strengthening the brand, and differentiating itself through sustainable practices. Market trends and success stories from similar wineries were also analyzed to identify strategies applicable to the "Entre Lomas" winery.

The cost-benefit analysis demonstrated the technical and economic viability of the project, with a positive Net Present Value (NPV) of CLP 1,541,565 and an IRR of 17%, supporting its profitability.

It is concluded that implementing this strategy will allow the winery to improve its competitiveness and ensure sustained growth in a challenging environment. Furthermore, this study provides valuable insights into the opportunities and challenges facing small wine producers in Maule, promoting their development and sustainability within the industry.

Keywords: Wine industry, Small producers, Business strategy, Balanced scorecard, Maule region

1. INTRODUCCIÓN

El vino ha acompañado al ser humano desde tiempos antiguos, siendo un elemento central tanto en la vida social como en prácticas religiosas de diversas culturas. Civilizaciones como la griega y la romana, así como religiones como el judaísmo y el cristianismo, adoptaron el vino como un símbolo cultural fundamental. [1]

La producción de vino se originó en el periodo neolítico, entre el 8.000 y el 6.000 a.C., en la región de Mesopotamia y el Cáucaso (actual Turquía, Siria, Irak, Irán, Georgia, Armenia y Azerbaiyán). Los primeros registros escritos sobre el vino datan del Antiguo Egipto, hacia el 3.000 a.C., en la época de los faraones. Posteriormente, los conocimientos sobre la vinificación se expandieron a Grecia y, más tarde, al Imperio Romano, que lo difundió ampliamente por Europa, consolidándose como una tradición cultural y económica. Tras la caída del Imperio Romano, la Iglesia Católica perfeccionó las técnicas de vinificación en los monasterios europeos. Con la llegada de los colonos españoles a América en 1492, el cultivo de la vid se adaptó a territorios como México, Perú, Argentina y Chile. [2]

En Chile, la historia del vino comenzó en el siglo XVI, cuando los conquistadores españoles promovieron el cultivo de la vid en la región central, principalmente para fines religiosos [3]. La combinación de un suelo fértil y un clima favorable permitió al país desarrollar una industria vitivinícola que fue creciendo con los años. Hoy en día, el vino chileno es reconocido a nivel mundial, siendo no solo un producto clave de exportación, sino también un símbolo de identidad cultural y una importante carta de presentación internacional. [4]

En 2023, Chile se consolidó como el mayor productor de vino de América del Sur y el quinto a nivel mundial, alcanzando una producción de 1.103.031.478 litros [5]. Además, el país ocupó el cuarto lugar entre los mayores exportadores de vino, con 866,9 millones de litros enviados al extranjero, lo que representa el 7,8% del volumen global [5]. Entre sus viñas destacan Viña Concha y Toro y Viña San Pedro Tarapacá, líderes en la industria tanto a nivel nacional como internacional. Viña Concha y Toro es el principal productor y exportador de vinos de América Latina y una de las diez compañías vitivinícolas más grandes del mundo, con ventas en 2023 que alcanzaron los 837.213 millones de pesos chilenos [6]. Por su parte, Viña San Pedro Tarapacá (VSPT) en 2023 generó ingresos por 252.825 millones de pesos, consolidándose como líder en participación de mercado en Chile (33,2% en valor) y como la segunda mayor viña exportadora del país, con un 12,8% de participación en volumen envasado [7].

Dentro de los diversos valles que caracterizan a Chile, la región del Maule destaca como una zona clave para la producción vinícola, especialmente para los pequeños y medianos productores del país. Sin embargo, a pesar de su relevancia, estos productores de la región del Maule, en particular de Cauquenes, han recibido poca atención en la investigación, ya que la mayoría de los estudios se han enfocado en las principales viñas y bodegas del país, dejando de lado los desafíos específicos que enfrentan los productores de menor escala [8].

En este contexto, surge el interés de realizar un análisis empresarial para la Viña "Entre Lomas", ubicada en la comuna de Cauquenes, región del Maule [9].

El propósito de este estudio es desarrollar estrategias específicas para aumentar las ventas de la Viña "Entre Lomas". Para ello, se busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué áreas de la estrategia empresarial requieren mejoras y qué acciones concretas podrían implementarse para lograr un aumento en las ventas de 1.103 botellas en cinco años?

La metodología para desarrollar el estudio se desglosó en los siguientes pasos: se hizo una revisión de la literatura existente sobre la industria del vino en Chile, con un enfoque en pequeños y medianos productores. Posteriormente, se presenta un análisis detallado de la situación actual de la viña "Entre Lomas", basado en datos empíricos y entrevistas con los productores locales. Finalmente, se discutieron y propusieron estrategias específicas para implementar en la mejora de la eficiencia en la comercialización y ventas de los vinos de la viña "Entre Lomas"

Este trabajo busca contribuir no solo al fortalecimiento de Viña "Entre Lomas", sino también al conocimiento general sobre los desafíos y oportunidades para los pequeños productores vitivinícolas del Maule. Al abordar áreas clave de la estrategia empresarial, esta investigación pretende ofrecer un marco de referencia que pueda ser replicado o adaptado por otras viñas familiares que enfrentan desafíos similares, promoviendo así la sostenibilidad y el crecimiento de este importante sector productivo.

2. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

La viña Entre Lomas es un proyecto vitivinícola familiar ubicado en la comuna de Cauquenes, Región del Maule, específicamente en la ruta M-624, kilómetro 6, en el sector Monte Redondo. En una hectárea de extensión, unas 2.000 parras se distribuyen por un valle entre dos lomas, aprovechando la topografía del terreno.

Desde su fundación en 2018, la viña ha priorizado el uso de prácticas tradicionales y naturales en el cultivo de sus parras. Actualmente, la viña Entre Lomas cultiva seis variedades de uvas tintas: Pinot Noir, Carignan, San Francisco (Black Spring), Côt (Malbec), Mourvèdre (Monastrell) y País (Listán Prieto). Estas cepas, en su mayoría de origen mediterráneo, han mostrado una excelente adaptación a las condiciones locales y aportan características distintivas a los vinos producidos.

El viñedo se maneja con un sistema de parras en cabeza con tutores, una técnica que permite un óptimo aprovechamiento de la radiación solar y una adecuada ventilación de los racimos. La viña ha incorporado un manejo sustentable del viñedo, empleando métodos naturales para el mantenimiento fitosanitario, como la aplicación de ceniza y cal. Además, en su proceso productivo se siguen principios biodinámicos.

El proceso de vinificación comienza con la cosecha manual de las uvas en su punto óptimo de maduración, determinada por niveles de azúcar entre 22 y 24 Brix. La fermentación se lleva a cabo en lagares durante aproximadamente 10 días, para luego trasladar el vino a barricas usadas, donde permanece en crianza por 10 meses antes de su embotellado. Posteriormente, el vino reposa en botella antes de su comercialización, lo que permite potenciar su perfil aromático y estructural.

La producción de la viña ha seguido una tendencia de crecimiento sostenido, con un volumen de 1.600 botellas en 2023 y de 1.800 botellas para 2024. Entre las etiquetas más representativas se encuentran Pinuar (Pinot Noir), Kukarro (País), Carignan y Soleado (País).

En términos de comercialización, la viña ha consolidado su presencia en el mercado local mediante la participación en ferias especializadas y eventos vitivinícolas, además de contar con una estrategia digital que ha fortalecido su reconocimiento entre los consumidores. Su enfoque en vinos de autor, elaborados con un proceso artesanal y sustentable, le ha permitido posicionarse como una opción distintiva dentro del Valle del Maule.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Problemática Global y Nacional de la Industria Vitivinícola

En 2023, la industria vitivinícola mundial enfrentó un contexto desafiante. La producción de vino disminuyó un 9% y el consumo global se redujo un 1%, influenciado por factores como la alta inflación debido a la crisis energética derivada del conflicto en Ucrania, interrupciones en las cadenas de suministro tras la pandemia de COVID-19, y una caída en las importaciones de vino por parte de China, un mercado clave. Además, las preferencias de consumo están cambiando en mercados importantes como Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, donde la demanda se inclinó hacia vinos blancos y espumosos, mientras que el interés por los vinos tintos disminuyó en Europa. Los consumidores más jóvenes muestran un menor interés por el vino, lo que representa un desafío adicional para la industria [10].

A nivel nacional, la industria vitivinícola chilena también enfrentó importantes desafíos. La superficie plantada con vides viníferas disminuyó un 4% respecto a 2022, alcanzando 124.436 hectáreas, debido a factores como sequías, heladas y un exceso de stock acumulado que llevó al abandono y arranque de viñedos. La producción de vino cayó un 15.6% en comparación con el año anterior, alcanzando 9.3 millones de hectolitros. Este descenso estuvo relacionado con un aumento del 6.2% en el sobre stock en bodegas, lo que saturó el mercado y limitó la competitividad de los productores. Además, las exportaciones de vino chileno se redujeron un 18% en volumen y un 3% en valor respecto a 2022, con 6.8 millones de hectolitros exportados. Tanto los vinos embotellados como los a granel se vieron afectados, reflejando una baja en el precio promedio por hectolitro y disminuyendo la competitividad en los mercados internacionales [11].

3.2 Impacto en Viñas como "Entre Lomas"

Estos factores globales y nacionales tienen un impacto directo en viñas pequeñas como "Entre Lomas". La reducción en la superficie cultivada y en la producción nacional [12] afecta especialmente a los pequeños productores, quienes disponen de menos recursos para enfrentar adversidades como las sequías y heladas. En la región del Maule, donde se encuentra la viña los microclimas específicos, como las heladas tardías, han afectado severamente a los viñedos de menor tamaño, que no cuentan con infraestructura avanzada, como sistemas de riego tecnificados o protección contra heladas, para mitigar estos problemas [13].

La sobreoferta tanto en el mercado nacional como internacional ha generado una disminución en los precios, afectando la rentabilidad de viñas pequeñas, que ya cuentan con cosechas limitadas. A ello se suma la caída en las exportaciones, lo que reduce las oportunidades de mercado para pequeños productores como la viña "Entre Lomas" [14]. Quienes carecen de capacidad de producción a gran escala y del reconocimiento de marca necesario para competir en mercados saturados.

Por otro lado, si bien las políticas gubernamentales contemplan subsidios y programas de apoyo, estos no siempre resultan accesibles para viñas de pequeña escala. En particular, las iniciativas destinadas a la reconversión de viñedos hacia variedades más resistentes o a la incorporación de innovación tecnológica tienden a beneficiar principalmente a empresas de mayor tamaño, que cuentan con mayores recursos y capacidades para cumplir con los requisitos administrativos [15]. De acuerdo con las entrevistas realizadas durante esta investigación, se evidencia que las viñas pequeñas enfrentan obstáculos significativos para acceder a estos instrumentos de apoyo, especialmente debido a limitaciones administrativas y de escala [9].

3.3 Problema Central de la Viña "Entre Lomas"

La viña "Entre Lomas", ubicada en Cauquenes, región del Maule, enfrenta múltiples desafíos que limitan su crecimiento y competitividad. Fundada en 2018 como un proyecto familiar, esta viña se especializa en vinos artesanales y sostenibles, cultivando una superficie de solo una hectárea. Sin embargo, enfrenta una competencia considerable en el Valle del Maule, donde grandes viñas como Concha y Toro (10.849 hectáreas plantadas en Chile) [6] y Santa Rita (3.590 hectáreas entre Chile y Argentina) operan con economías de escala, ofreciendo precios más bajos debido a su capacidad de producción masiva [7].

Los pequeños productores, como "Entre Lomas", enfrentan serias desventajas en términos de precios. En mercados dominados por un número limitado de grandes compradores, los precios ofrecidos están muy por debajo de los costos de producción. Por ejemplo:

- En el Valle de Colchagua, los productores reciben \$150 por kilo de uva cepa francesa, mientras que los costos de producción están entre \$220 y \$230 por kilo [16].
- En la región de Ñuble, los precios bajan a \$100 por kilo de uva Moscatel de Alejandría y País, con costos similares a los de Colchagua [16].
- En los últimos dos años, el precio de la uva Cabernet Sauvignon en la región del Maule ha disminuido drásticamente, pasando de \$151/kg en 2023 a \$112/kg en 2024, lo que

representa una caída del 26% en solo un año, mientras que la uva País se situó en \$113/kg en 2024 [17].

Entre 2007 y 2015, cerca de 3.000 pequeños productores abandonaron la actividad debido a la falta de viabilidad económica, lo que refleja una creciente concentración del mercado en manos de grandes viñas [16].

En cuanto a la producción, Viña Entre Lomas ha registrado rendimientos moderados a bajos en comparación con los estándares de la industria. Según Aurelio Montes, cofundador de Viña Montes, en una entrevista realizada por François Pouzet, ingeniero comercial y emprendedor chileno, publicada en *Emprendedor Chile*, un medio dedicado a la promoción del emprendimiento [14], los viñedos suelen tener rendimientos iniciales de entre 1.000 y 2.000 kg/ha durante los primeros tres años, alcanzando niveles óptimos de 7.000 a 10.000 kg/ha hacia el séptimo año. No obstante, Entre Lomas ha enfrentado dificultades para alcanzar estos valores, con rendimientos de 1.000 kg/ha en 2021, 1.900 kg/ha en 2022 y 2.100 kg/ha en 2023. Para 2024, la producción se redujo en un 20% debido a heladas. Diversos factores, como plagas, heladas recurrentes y daños provocados por la fauna local han impactado tanto la calidad como la cantidad de la producción. A pesar de que el embotellado aumentó de 900 botellas en 2021 a 1.600 en 2023, las ventas no han mantenido el mismo ritmo, alcanzando solo 950 botellas vendidas en 2023 [9]. Esto refleja dificultades para acceder a mercados más amplios y diversificar la base de clientes.

Además de los desafíos productivos, la viña enfrenta limitaciones estratégicas. Según información proporcionada por los propios productores de la viña 'Entre Lomas' durante esta investigación, uno de los puntos débiles identificados fue el diseño gráfico de las etiquetas, considerado poco atractivo y distintivo dentro del competitivo entorno de vinos artesanales. Asimismo, la viña depende en gran medida de ferias especializadas y ventas directas, lo que restringe su capacidad de diversificar canales de comercialización. Estas limitaciones agravan las barreras al crecimiento y a la sostenibilidad económica de la viña, así como al resguardo del patrimonio cultural y la identidad vitivinícola que representa para la región de Cauquenes.

4. SOLUCIÓN PROPUESTA

La presente propuesta tuvo como objetivo establecer un marco estratégico integral que permita a la Viña "Entre Lomas" enfrentar sus principales desafíos y potenciar su crecimiento. Para ello, se planteó una solución orientada a incrementar las ventas de manera progresiva, con la meta de alcanzar un total de 1.103 botellas comercializadas en un horizonte de cinco años. Este crecimiento proyectado partido de una base inicial de 950 botellas y consideraron aumentos anuales acumulativos que se calculan siempre en referencia a dicho volumen base. Es decir, en lugar de aplicar los porcentajes de crecimiento sobre el total del año anterior, se utilizan incrementos anuales fijos del 12%, 16%, 23%, 30% y 35% respecto de las 950 botellas iniciales. De esta forma, al sumar los aumentos correspondientes a cada año (114, 152, 219, 285 y 333 botellas, respectivamente), se proyectó un volumen adicional total de 1.103 botellas al cabo del período, alcanzando así un crecimiento global planificado y controlado. La estrategia propuesta no solo busca expandir la capacidad de venta de la viña, sino también optimizar sus operaciones, mejorar la eficiencia en la gestión y consolidar su posicionamiento dentro del mercado vitivinícola.

Como punto de partida, se llevó a cabo un diagnóstico profundo de la situación actual de la viña y su entorno productivo mediante un análisis FODA. Este paso es esencial para identificar las áreas clave de mejora y evaluar el entorno competitivo, lo que permitió proyectar una situación deseada con base en casos de éxito como Viña Cancha Alegre y Viña Don Heraldo.

Además, se establecieron definiciones estratégicas iniciales, incluyendo misión, visión y valores, que orientan la dirección estratégica de la viña hacia la sostenibilidad, la calidad y la tradición. Estos elementos fueron clave para consolidar su identidad organizacional y guiar las acciones propuestas.

La implementación de herramientas de gestión como el Balanced Scorecard facilitó la alineación de las actividades operativas con los objetivos estratégicos, permitiendo monitorear el progreso mediante indicadores clave de desempeño (KPI) y tomar decisiones informadas para optimizar los recursos disponibles. Además, se propuso diseñar un mapa estratégico y un sistema de control que asegure la correcta ejecución de las estrategias y su alineación con los objetivos empresariales.

Un aspecto fundamental es la integración de prácticas agrícolas sostenibles, que no solo respeten el medioambiente, sino que también refuercen la autenticidad de los productos de la

viña. Este enfoque busco posicionar los vinos como un reflejo del patrimonio cultural y natural de la región del Maule.

Como referencia, se consideraron los casos exitosos de la Viña Cancha Alegre y la Viña Don Heraldo, que han logrado superar limitaciones de escala mediante la combinación de prácticas tradicionales con estrategias innovadoras de comercialización. Estos ejemplos inspiraron la proyección de la situación deseada para Viña "Entre Lomas".

Por otro lado, un análisis estratégico basado en las 5 Fuerzas de Porter destaca factores como la alta competencia en la región del Maule y la importancia de prácticas sostenibles y diferenciación. Además, el análisis FODA permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la viña, proporcionando una visión integral para el diseño del marco estratégico.

Finalmente, se propuso realizar un análisis costo-beneficio para evaluar las actividades del plan estratégico y su impacto esperado. Estas acciones permitieron a la viña adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, consolidando su identidad como productor de vinos artesanales y sostenibles. Este marco estratégico integral aseguró no solo el aumento de las ventas, sino también la posición de la Viña "Entre Lomas" como un referente de calidad y tradición en la zona.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de estrategia empresarial para incrementar en 1.103 botellas las ventas de la Viña “Entre Lomas”, ubicada en la comuna de Cauquenes, Región del Maule, en un período de cinco años.

5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio detallado de la situación actual de la viña "Entre Lomas" y su entorno productivo.
- Proyectar la situación deseada para la viña “Entre lomas” analizando casos de éxito como Viña Cancha Alegre y Viña Don Heraldo
- Definir, diseñar y proponer una nueva estrategia empresarial para la viña, que incluya la creación de un mapa estratégico y un sistema de control que permita monitorear su ejecución y asegurar su alineación con los objetivos empresariales.
- Realizar un análisis costo-beneficio para evaluar las actividades del plan estratégico y su impacto esperado.

6. ALCANCE Y LIMITACIONES

El presente estudio se enfocó en la viña Entre Lomas, con el objetivo de identificar áreas clave de mejora en su estrategia empresarial. A través de un análisis detallado, se buscó optimizar la eficiencia en la comercialización y venta de sus productos, considerando tanto factores internos como externos que influyen en su desempeño. El diagnóstico abarcó aspectos internos como la producción, canales de distribución, así como factores externos como el impacto del clima, la competencia en el mercado, y las condiciones económicas actuales. Basándose en este diagnóstico, se propusieron estrategias específicas, diseñadas para las características particulares de la viña, que permitan mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado nacional e internacional. Además, el estudio pretendió contribuir al conocimiento general sobre los pequeños y medianos productores de vino en el Valle del Maule.

A pesar de los esfuerzos por abordar las problemáticas de la viña Entre Lomas de manera integral, este estudio enfrentó ciertas limitaciones. En primer lugar, al centrarse exclusivamente en esta viña, los hallazgos podrían no haber sido representativos de otros pequeños productores en la región o en el país, ya que las particularidades de esta viña, como su escala de producción, estructura organizacional y ubicación geográfica, limitan la generalización de los resultados. Además, la calidad y profundidad del análisis dependió de la precisión y disponibilidad de la información proporcionada por la viña. Si los datos resultan incompletos o poco confiables, esto pudo haber restringido el alcance y la validez de las conclusiones obtenidas.

Cabe destacar que este estudio es únicamente una propuesta teórica, sin la posibilidad de implementar y evaluar en tiempo real las estrategias diseñadas. Por ende, las recomendaciones se basaron en proyecciones y simulaciones que podrían no reflejar con exactitud los resultados en un escenario práctico.

Otra limitación importante es la disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos. Algunas de las estrategias sugeridas podrían haber requerido inversiones en tecnología o infraestructura que podrían estar fuera del alcance financiero de la viña, lo que restringe la viabilidad de ciertas propuestas y subraya la necesidad de considerar alternativas más accesibles. Además, factores externos como cambios imprevistos en las condiciones económicas, climáticas o políticas, podrían haber impactado la aplicabilidad de las recomendaciones y la validez de las proyecciones realizadas durante el estudio.

7. ESTADO DEL ARTE

Valenzuela (2021), en su estudio titulado Propuesta de Planificación Estratégica para la Viña Familiar de la Región del Maule, llevó a cabo un análisis detallado de las áreas estratégicas de una empresa vitivinícola familiar. Su objetivo principal fue identificar las principales falencias que afectaban tanto la producción como la rentabilidad del negocio. Para ello, se basó en herramientas de planificación estratégica, como el análisis FODA, que le permitió examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Asimismo, el estudio destacó la importancia de implementar estrategias específicas para optimizar los procesos productivos y administrativos, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa en un mercado altamente dinámico y globalizado. Entre las propuestas desarrolladas, se incluyeron acciones para fortalecer la cadena de valor, modernizar las prácticas agrícolas y comerciales, y potenciar la diferenciación de los productos en función de la identidad regional y la calidad.

El trabajo de Valenzuela subraya la relevancia de la planificación estratégica como herramienta clave para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del sector vitivinícola, especialmente aquellas que operan en regiones con alta tradición agrícola como el Maule [18].

La Asociación Nacional de Ingenieros Agrónomos Enólogos de Chile (ANIAE) (2024), en su estudio titulado Informe de Vendimia 2024, tiene como objetivo presentar los principales resultados y conclusiones de la temporada vitivinícola 2023-2024, además de ofrecer una visión general del año vitivinícola en Chile.

La metodología empleada se basa en la recopilación de información mediante encuestas dirigidas a ingenieros agrónomos, enólogos, productores de uva y elaboradores de vino. También incluye el uso de datos meteorológicos obtenidos de fuentes nacionales como el Ministerio de Agricultura, la Dirección Meteorológica de Chile y estaciones de la red Agromet. Además, se analizan indicadores clave como el régimen hídrico, la distribución de variedades y parámetros climáticos.

Entre los resultados destacados, se reporta que la superficie plantada con vides alcanzó 129.016,5 hectáreas en 2023, siendo la región del Maule la que posee la mayor extensión. El 73,6% de las plantaciones corresponden a variedades tintas, lideradas por el Cabernet Sauvignon. Asimismo, se indica que el 85% de los viñedos están bajo régimen de riego, mientras que el 14% se encuentran en régimen de secano. Por otro lado, se observan variaciones

significativas en las precipitaciones y temperaturas según la región, junto con mejoras en el volumen de agua embalsada en comparación con 2022.

Este informe proporciona datos clave sobre las condiciones de producción en Chile, los cuales pueden ser utilizados para contextualizar la situación actual de la viña 'Entre Lomas' y su entorno [19].

Cárdenas (2020), en su estudio Análisis Evolutivo de la Industria Vitivinícola en Chile, analiza cómo la industria vitivinícola chilena se ha transformado de un modelo tradicional a uno basado en la ciencia y la "vitivinicultura de precisión", destacándose como un ejemplo de crecimiento sostenible fundamentado en recursos naturales. Además, identifica desafíos clave para consolidar el sector como un motor de desarrollo para el país.

La investigación utiliza un enfoque evolutivo, sustentado en antecedentes históricos y datos del SAG y ODEPA. Entre los hallazgos, se destaca que Chile es uno de los cinco mayores exportadores de vino, con una industria que ha adoptado tecnologías avanzadas, diversificado productos y desarrollado regionales que integran actores clave como productores, investigadores y comunidades. Esto ha fortalecido la competitividad y productividad del sector.

Cárdenas concluye que la industria vitivinícola chilena es un caso ejemplar de crecimiento económico sostenible, aunque enfrenta desafíos relacionados con la sustentabilidad, la tecnología y la colaboración público-privada. Recomienda enfocarse en posicionar el vino chileno en segmentos premium y aumentar el valor agregado de la producción.

Este estudio inspira la investigación al ofrecer un modelo para analizar la integración tecnológica y científica en industrias basadas en recursos naturales, resaltando la importancia de la innovación y la cooperación entre actores clave, elementos esenciales para el caso de la viña 'Entre Lomas' [20].

8. MARCO TEÓRICO

8.1 Zona geográfica de Chile y su relevancia vitivinícola

Chile cuenta con una geografía única en el mundo, ya que es el país más largo del planeta con una longitud de alrededor de 4.300 km de extensión y un ancho máximo de 177 km [21]. Esta geografía le otorga una gran diversidad climática, ideal para la viticultura. Su territorio abarca climas desérticos en el norte, mediterráneos en el centro y templados en el sur, lo que permite la producción de una amplia variedad de vinos [22].

En el norte, regiones como Arica, Tarapacá y Coquimbo destacan por su clima árido, mientras que zonas específicas como el Valle de Elqui producen vinos blancos y piscos de alta calidad [23]. En el centro, el Valle Central, que incluye las regiones de Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins y Maule, es el motor agrícola y vitivinícola de Chile. Con veranos cálidos e inviernos húmedos, esta zona es ideal para variedades como Cabernet Sauvignon, Carmenere y Merlot [24].

En el sur, regiones como La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos, con suelos volcánicos y climas más fríos, han emergido como productores de vinos de alta calidad, especialmente Pinot Noir y Sauvignon Blanc [25]. Entre las regiones principales destacan Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins y Maule, reconocidas por la diversidad y calidad de sus vinos. Adicionalmente, regiones emergentes como Atacama, Bío-Bío y Araucanía están ganando relevancia por sus propuestas innovadoras y sostenibles [26].

Sin embargo, dentro de estas regiones, la producción de vino no se extiende uniformemente por todo su territorio, más bien son ciertos valles los que sobresalen debido a sus excelentes condiciones climáticas y de suelo para la viticultura. Por ejemplo, en las zonas climáticas costeras, la cercanía al océano pacífico, su brisa y mineralidad de suelo ayuda a producir uvas que maduran lentamente donde destacan las variedades de vinos blancos como el Sauvignon blanc, Chardonnay, y en variedades tintas, el Pinot noir [27].

Entre las dos principales cadenas montañosas del país, la Cordillera de los Andes al este y la Cordillera de la Costa al oeste, se encuentra una de las zonas vitivinícolas más importantes de Chile. Esta franja de tierra, ubicada en el Valle Central, presenta un clima mayormente mediterráneo con veranos cálidos y secos e inviernos lluviosos, condiciones ideales para la producción de variedades tintas como Cabernet Sauvignon, Merlot y Carmenere.

A medida que se avanza hacia la precordillera de los Andes, las temperaturas comienzan a descender debido a la influencia de las brisas frías provenientes de la montaña. Además, los suelos sedimentarios de origen andino ofrecen un entorno térmico moderado, lo que permite una maduración más lenta y equilibrada de las uvas. Esta combinación de factores contribuye a la producción de vinos con una mayor concentración aromática y una acidez bien estructurada.

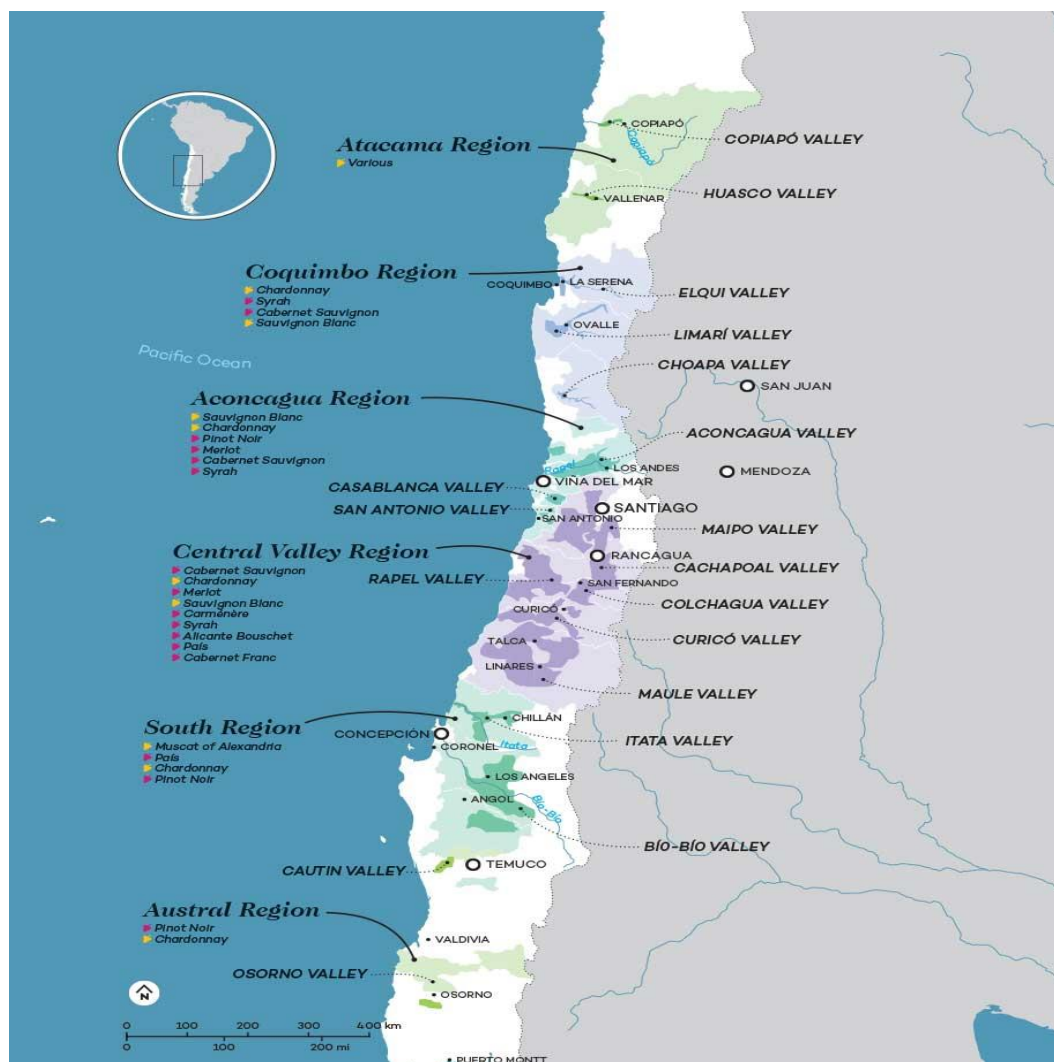


Ilustración 1: “Mapa Valles Vitivinícolas en Chile”
 Fuente. Wine Folly, 2024

8.1.1 Valle del Maule

El Valle del Maule, es la zona vitícola más grande y diversa de Chile, con más de 38 mil hectáreas plantadas. Su geografía abarca desde la precordillera de los Andes hasta los lomajes del Secano Costero, con climas que varían entre Frío de Altura, Mediterráneo templado y Costero húmedo. Se compone de los valles del río Claro, Loncomilla y Tutuvén, con mayor concentración de viñedos en la zona norte y suroeste de Cauquenes [28].

El clima varía según la ubicación: la costa presenta temperaturas suaves, baja precipitación y alta humedad, mientras que la depresión intermedia tiene estaciones marcadas con veranos cálidos y secos e inviernos fríos y lluviosos. Cerca de la cordillera, las temperaturas descienden y las precipitaciones aumentan, con una media anual de 700 mm [28].

El valle tiene una importante herencia vitícola colonial, destacando la cepa País y siendo cuna del Carmenere. En los últimos años, se han realizado inversiones en viñedos de alta calidad y se han redescubierto plantaciones en el secano interior con sistemas tradicionales de conducción [28].

Además de la histórica cepa País, el Valle del Maule ha tomado relevancia en la producción de Carignan, introducido en el siglo XX, y de la variedad Caliboro, una cepa criolla recientemente redescubierta en una parra de 120 años en San Javier. Identificada por investigadores del INIA, esta variedad de uva blanca se distingue por sus notas sensoriales a piña, damasco y cítricos. Su hallazgo refuerza la diversidad genética del valle y resalta el potencial de sus viñedos para producir vinos con identidad propia [29].

8.2 Proceso de Elaboración del Vino

La producción de vino es un proceso que combina tradición e innovación, comenzando con la uva como materia prima principal. El proceso central es la fermentación, donde las levaduras transforman los azúcares de las uvas en alcohol. Este procedimiento incluye varias etapas cuidadosamente controladas, esenciales para garantizar la calidad y el carácter del vino.

- **Cosecha:** Es el primer paso y se realiza cuando las uvas alcanzan su punto óptimo de maduración, determinado por el tipo de uva, el clima y el estilo de vino deseado (dulce, seco, espumoso, etc.). Las uvas se recogen manualmente o con máquinas y se transportan en cajas o recipientes especiales para evitar que se aplasten y comiencen a fermentar antes de tiempo.

- **Despalillado:** Una vez en la bodega, los racimos se someten al despalillado, separando los granos de las partes verdes del racimo (escobajos). Este paso evita sabores amargos o herbáceos que podrían afectar negativamente el sabor del vino.
- **Estrujado:** Los granos de uva se presan suavemente para liberar el jugo o mosto. Se utiliza una prensa neumática que evita romper las semillas, ya que estas contienen aceites que podrían aportar amargor. Este proceso preserva los aromas y sabores naturales de la uva.
- **Fermentación Alcohólica:** El mosto se transfiere a recipientes de acero inoxidable, madera o cemento, donde las levaduras, presentes de forma natural o añadidas, convierten los azúcares en alcohol y dióxido de carbono. Este proceso, que dura entre 4 y 10 días, define gran parte del carácter del vino.
- **Maceración (solo para vinos tintos):** En los vinos tintos, el mosto permanece en contacto con las pieles de las uvas durante la fermentación para extraer color, taninos y otros compuestos que aportan estructura y complejidad. En los vinos blancos, este contacto es mínimo, dando como resultado vinos más ligeros y frescos.
- **Prensado y Separación:** Tras la fermentación, el vino joven (parte líquida) se separa de los restos sólidos, como pieles y semillas, conocidos como orujo. En los vinos blancos, antes del prensado se realiza un desborre para eliminar impurezas presentes en el mosto.
- **Crianza y Envejecimiento:** Algunos vinos se someten a crianza en barricas de madera (generalmente roble) durante meses o años, desarrollando aromas más complejos, suavizando los taninos y estabilizando el color. Otros vinos están diseñados para ser frescos y consumidos rápidamente, por lo que no requieren crianza.
- **Embotellado:** En esta etapa, el vino se filtra cuidadosamente para eliminar cualquier partícula o sedimento, garantizando su claridad y estabilidad. Luego, se envasa en un ambiente inerte, minimizando el contacto con el oxígeno para prevenir la oxidación y conservar sus propiedades. Para ello, se emplean gases como nitrógeno, que desplazan el oxígeno dentro de las botellas antes de su sellado. Finalmente, el cierre se realiza con corcho, tapón sintético o tapa rosca, según el estilo del vino. Este proceso asegura que el producto llegue al consumidor con sus características intactas.

8.3 Tipos de Cepas

8.3.1 Carignan

El Carignan, originario de Aragón, España, llegó a Chile en el siglo XX para mejorar las mezclas con la variedad País. Adaptada a climas mediterráneos secos, es vigorosa y productiva, aunque en suelos pobres y con buen manejo produce uvas de alta calidad. Destaca por su color oscuro, taninos altos, acidez media a alta y adaptabilidad a condiciones de sequía. En Chile, se cultiva principalmente en el secano costero del Maule [30].

8.3.2 Pinot Noir

Originaria de Borgoña, Francia, el Pinot Noir es conocida por su elegancia y sutileza. Ofrece un color que evoluciona con la edad, de rubí en su juventud a tonos ocre con el tiempo. Sus aromas incluyen frutas rojas y negras como cerezas y frambuesas, junto con notas florales. En boca, tiene cuerpo medio, taninos bajos y acidez moderada, destacando sabores de frutilla, arándanos y ciruelas. En Chile, es más liviano que los franceses, ideal para quienes prefieren vinos suaves y frutales [31].

8.3.3 País

La cepa País, originaria de las Islas Canarias, llegó a Chile en el siglo XVI con los conquistadores españoles. Es una de las variedades más antiguas y emblemáticas del país, destacando por su adaptación a diversas condiciones y viñedos centenarios, especialmente en el secano interior del Maule. Aunque su cultivo ha disminuido de 15,000 a 6,000 hectáreas, sigue siendo parte del patrimonio vitivinícola chileno. Se utiliza para elaborar productos como vinos Reserva, Chicha, Late Harvest, Licorosos y espumantes, mostrando su gran versatilidad. En los últimos años, los espumantes elaborados con la cepa País han ganado reconocimiento por su frescura y acidez equilibrada, convirtiéndose en una alternativa interesante dentro de la vitivinicultura chilena [32].

8.3.4 Asoleado

El Asoleado, un vino dulce elaborado con uvas deshidratadas al sol, es una tradición vinícola chilena originaria del Maule, que alcanzó gran prestigio en el siglo XIX, siendo el favorito de Bernardo O'Higgins y de las élites de la época. Sin embargo, su relevancia disminuyó tras la Guerra del Pacífico debido a la preferencia por vinos importados y la falta de regulación que afectó su calidad y reputación. Actualmente, su producción está limitada a

pequeños agricultores mayores de 60 años, con viñedos de baja escala en el secano interior del Maule. A pesar de sus dificultades económicas y logísticas, algunos productores ven en el Asoleado una oportunidad para valorizar la cepa País [33].

8.4 Declaraciones Estratégicas

8.4.1 Misión

La misión responde a la pregunta "¿Qué hacemos?" y define la razón de ser de la organización [34]. En ella se especifica qué productos o servicios ofrece, a qué público está dirigido y cuál es su diferenciación en el mercado. Este elemento es esencial porque orienta a los colaboradores en sus actividades diarias, alineándolos con un propósito común. Además, una misión bien definida permite que la empresa mantenga su enfoque y refuerce su identidad corporativa.

8.4.2 Visión

La visión establece la dirección futura de la organización y responde a la pregunta "¿Qué queremos lograr?" [34]. Se trata de un objetivo aspiracional que guía las decisiones estratégicas y motiva tanto a los colaboradores como a los socios estratégicos. Para que una visión sea efectiva, debe ser clara, positiva, alcanzable y medible, proyectándose en un horizonte de tiempo definido, generalmente entre cinco y diez años. Su propósito es inspirar y proporcionar una meta a largo plazo que permita evaluar el crecimiento y la evolución de la empresa.

8.4.3 Valores

Los valores representan los principios éticos que rigen el comportamiento de la organización [34]. Son el pilar fundamental que garantiza la coherencia entre la misión y la visión, asegurando que todas las acciones y decisiones se alineen con una cultura organizacional basada en la ética, la sostenibilidad y la calidad. Además, los valores fortalecen la relación con los grupos de interés o stakeholders, generando confianza y compromiso con clientes, empleados y la sociedad en general.

8.5 Las 5 fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter son un marco estratégico que permite analizar la estructura de un sector y su competitividad [35]. Estas fuerzas determinan el nivel de rivalidad y rentabilidad en un mercado. A continuación, una breve descripción de cada una:

- Amenaza de nuevos entrantes: La facilidad con la que nuevos competidores pueden ingresar a un mercado depende de las barreras de entrada, como economías de escala, acceso a canales de distribución, y requisitos de capital. Una alta amenaza puede limitar la rentabilidad de las empresas existentes.
- Poder de los proveedores: Los proveedores pueden influir en los precios, calidad o disponibilidad de los insumos. Si tienen pocos competidores o productos diferenciados, pueden capturar una mayor parte del valor.
- Poder de los compradores: Los clientes pueden presionar para obtener precios más bajos o mejor calidad. Esto depende de factores como la disponibilidad de alternativas y los costos de cambio.
- Rivalidad entre competidores existentes: Se manifiesta en precios, innovación o estrategias de marketing. Una alta rivalidad puede disminuir la rentabilidad al intensificar la competencia por la cuota de mercado.
- Amenaza de productos sustitutos: Productos o servicios que cumplen una función similar pueden reducir la demanda al ofrecer mejores relaciones calidad-precio o menores costos de cambio.

8.6 Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta estratégica que permite realizar un diagnóstico organizacional mediante la evaluación de factores internos y externos [36]. Sus componentes son los siguientes:

- Fortalezas: Aspectos internos positivos que representan ventajas competitivas, como recursos valiosos o capacidades distintivas.
- Debilidades: Factores internos que limitan el desempeño, como recursos insuficientes o procesos ineficientes.
- Oportunidades: Factores externos favorables que pueden ser aprovechados, como tendencias del mercado o avances tecnológicos.

- Amenazas: Elementos externos que representan riesgos o dificultades, como cambios económicos adversos o competencia intensa.

El Análisis FODA proporciona un panorama integral de la situación actual de una organización, facilitando la toma de decisiones estratégicas. Ayuda a identificar áreas prioritarias para potenciar fortalezas, aprovechar oportunidades, corregir debilidades y mitigar amenazas. Además, es clave para el diseño de estrategias enfocadas en el éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Esta herramienta es ampliamente utilizada por su practicidad y capacidad para orientar el desarrollo de planes estratégicos basados en un diagnóstico detallado del entorno interno y externo.



Ilustración 2: “Análisis FODA: Factores Internos y Externos”

Fuente. Universidad Nacional de Cuyo

8.7 Balanced Scorecard como Herramienta para Pequeñas Empresas

El Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones alinear sus actividades operativas con su visión y estrategia a largo plazo. Este modelo aborda problemas comunes en las empresas, como la falta de alineación entre objetivos o la comunicación deficiente de la estrategia, facilitando una gestión más eficiente y efectiva [37].

El BSC traduce la estrategia organizacional en objetivos específicos, medibles y coherentes, organizados en un sistema integral. Además, establece conexiones claras entre estos objetivos mediante los siguientes componentes clave:

- Mapas estratégicos: Representaciones visuales que muestran las relaciones entre los objetivos.
- Indicadores: Herramientas para medir el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Planes de acción: Iniciativas estratégicas diseñadas para garantizar el logro de los objetivos establecidos.

El modelo no solo busca medir resultados financieros, sino también integrar aspectos no financieros que son cruciales para la sostenibilidad de la estrategia a largo plazo.

Este enfoque integral se estructura en cuatro perspectivas fundamentales:

1. Perspectiva Financiera: Se enfoca en la rentabilidad y los resultados económicos de la organización. Incluye objetivos como aumentar el margen de ganancia, reducir costos y maximizar ingresos.
2. Perspectiva del Cliente: Considera cómo satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, aumentando el reconocimiento de marca, mejorando el servicio al cliente o ampliando la cuota de mercado.
3. Perspectiva de los Procesos Internos: Analiza los procesos clave que deben ser optimizados para cumplir con los objetivos estratégicos financieros y de clientes. Involucra la calidad, la eficiencia operativa y la innovación en procesos.
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Integra elementos como el capital humano, la cultura organizacional, el liderazgo y el desarrollo tecnológico, buscando fortalecer los activos intangibles que impulsan el desempeño futuro.

8.8 Evaluación de Proyectos

La evaluación de proyectos analiza la viabilidad de una inversión para optimizar la asignación de recursos. Permite medir la rentabilidad total, la de los recursos propios y la capacidad de pago del proyecto. Se aplica tanto a nuevos negocios como a empresas en funcionamiento que buscan modernización, expansión o cambios estratégicos [38].

8.8.1 ROI (Return on Investment)

El Retorno de la Inversión (ROI) es un indicador clave para medir la rentabilidad y eficiencia de una inversión, permitiendo evaluar si esta aporta valor a una empresa. En el ámbito empresarial, su relevancia radica en que las inversiones, como la adquisición de maquinaria, capacitación de empleados o mejoras en la calidad del servicio, son fundamentales para el funcionamiento y crecimiento de las organizaciones [38].

El cálculo del ROI no solo ayuda a medir la rentabilidad, sino que también es una herramienta estratégica para tomar decisiones informadas. Permite identificar qué inversiones son más efectivas, optimizar recursos financieros y ajustar estrategias para maximizar el rendimiento de la empresa de manera sostenible.

$$ROI = \frac{BENEFICIO\ OBTENIDO\ NETO}{COSTE\ DE\ LA\ INVERSIÓN} \times 100$$

Ecuación N°1: "Tasa interna de retorno"

Fuente: "Preparación y evaluación de proyectos Sapag Chain"

8.8.2 Payback

El Payback, conocido como periodo de recuperación, es un indicador crucial que muestra cuánto tiempo se necesita para recuperar la inversión inicial en un proyecto mediante los flujos de efectivo generados. Este análisis evalúa la rapidez con la que se recuperará la inversión inicial y se comenzarán a generar beneficios netos, ayudando a evaluar la liquidez y la seguridad financiera del proyecto [38].

$$PAYBACK = \frac{INVERSIÓN\ INICIAL}{FLUJO\ DE\ EFECTIVO\ ANUAL}$$

Ecuación N°2: "Payback"

Fuente: "Preparación y evaluación de proyectos Sapag Chain"

8.8.3 Valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es un criterio financiero utilizado para evaluar la rentabilidad de una inversión, determinando si los beneficios futuros de un proyecto, descontados a valor presente, superan la inversión inicial. Matemáticamente, el VAN se calcula sumando los flujos de caja futuros generados por la inversión, ajustados con una tasa de descuento que refleja el costo del capital y el riesgo del proyecto [38]. La fórmula general es:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+d)^t}$$

Ecuación N°3: "Valor Actual Neto"

Fuente: "Preparación y evaluación de proyectos Sapag Chain"

donde:

I_0 : Inversión inicial

F_t : Flujos de caja en cada periodo

d : Tasa de descuento

n : Número de periodos considerados.

8.8.4. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero utilizado para evaluar la rentabilidad de una inversión. Se define como la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero, es decir, la tasa a la cual los flujos de efectivo futuros descontados igualan la inversión inicial [38].

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = 0$$

Ecuación N°4: "Tasa interna de retorno"

Fuente: "Preparación y evaluación de proyectos Sapag Chain"

donde:

I_0 es la inversión inicial

S_n son los flujos de caja futuros en cada periodo

n es el número de periodos

9. METODOLOGÍA

La metodología para desarrollar este trabajo considero, en primer lugar, un diagnóstico exhaustivo de la posición estratégica de la viña "Entre Lomas". Este diagnóstico se llevó a cabo mediante reuniones y entrevistas con la representante de la viña, lo que corresponde a una metodología cualitativa, con el objetivo de recopilar información clave sobre las operaciones, finanzas, producción y comercialización. Paralelamente, se realizó un análisis del entorno competitivo de la industria vitivinícola en Chile, con énfasis en la región del Maule, identificando tendencias del mercado nacional e internacional, así como los desafíos globales, como el cambio climático y la disminución en el consumo de vinos tintos. Para ello, se aplicaron herramientas de análisis como FODA, las 5 Fuerzas de Porter y el mapeo de stakeholders clave, con el fin de obtener una visión integral de los factores internos y externos que afectan a la viña.

En segundo lugar, se efectuó una revisión bibliográfica para construir una base teórica sólida que sustente el análisis del caso. Esta revisión incluyó estudios académicos, informes recientes y casos de éxito en la industria vitivinícola, con énfasis en la implementación de prácticas innovadoras, sostenibles y estrategias de diferenciación. También se analizaron las particularidades de viñas familiares y pequeñas, tanto a nivel nacional como internacional, para identificar aprendizajes aplicables al contexto de la viña "Entre Lomas".

A partir de esta información, se realiza un análisis interno y externo de la viña y su entorno competitivo. El análisis interno abarca aspectos relacionados con la capacidad productiva actual, la estructura organizacional, los canales de distribución. En el análisis externo, se evaluará el mercado, identificando oportunidades de diferenciación a través de prácticas agrícolas sostenibles y el fortalecimiento de la marca. Las herramientas utilizadas permitirán identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clave, proporcionando un diagnóstico integral como base para las estrategias propuestas.

El siguiente paso consiste en la formulación de una estrategia empresarial adaptada a la situación de la viña "Entre Lomas". En esta etapa, se definieron los objetivos estratégicos, alineados con los resultados del diagnóstico y la revisión bibliográfica. Con base en estos objetivos, se diseñó una hoja de ruta detallada que incluirá lineamientos estratégicos para alcanzar las metas propuestas. Esta hoja de ruta incorporará mejoras en los procesos productivos y comerciales, fortalecimiento del diseño de marca, diversificación de canales de

distribución y posicionamiento del vino como un producto artesanal, sostenible y representativo del patrimonio cultural del Valle del Maule.

La implementación y monitoreo de la estrategia se realizó utilizando la metodología de Balanced Scorecard, que permitirá traducir los objetivos estratégicos en indicadores específicos y medibles. A través de un sistema de monitoreo continuo, se supervisará el progreso hacia los objetivos, asegurando la alineación de las actividades operativas con la visión y los valores de la viña. Asimismo, se diseñará un mapa estratégico que visualice la relación entre los objetivos y permita una mejor comprensión y comunicación de la estrategia.

Finalmente, se llevó a cabo un análisis de costo-beneficio para evaluar la viabilidad financiera de las propuestas estratégicas. Este análisis permitirá estimar el retorno de la inversión en términos de aumento de las ventas, optimización de recursos y fortalecimiento de la competitividad de la viña en un entorno desafiante. Con ello, se espera contribuir no solo al crecimiento sostenible de "Entre Lomas", sino también al conocimiento general sobre las oportunidades y desafíos enfrentados por pequeños productores vitivinícolas en la región del Maule.

10. DESARROLLO

A continuación, se presentan datos globales y nacionales que permiten comprender el entorno en el que opera la viña. El análisis del contexto mundial, en términos de superficie de viñedos, producción y consumo, ubica a Chile dentro del escenario internacional, destacando su relevancia y competencia en el mercado global del vino. De igual manera, la situación nacional, con un enfoque en la Región del Maule, ofrece un marco para evaluar las oportunidades y desafíos que enfrenta la viña en un mercado local. Comparar el desempeño de la viña con las tendencias nacionales permitirá identificar áreas de mejora y confirmar la efectividad de las estrategias actuales.

10.1 Situación Mundial

10.1.1 Superficie de viñedos

En el contexto del sector vinícola, según las cifras del año 2023 de la OIV (Organización de la Viña y el Vino), se estima que el tamaño del viñedo mundial alcanzó los 7,2 millones de hectáreas. Lo que supone un ligero descenso en comparación a 2022 del 0,5%, Esto marca el tercer año consecutivo en el que la superficie de viñedos disminuye a nivel global.

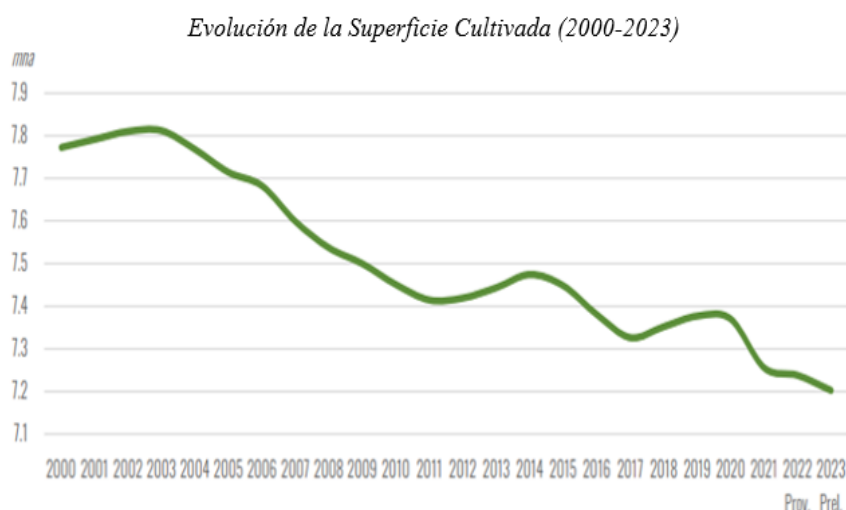


Ilustración 3: "Evolución superficie mundial cultivada"

Fuente. OIV

En el gráfico se observa que la mitad de la superficie mundial de viñedos se concentra principalmente en países como España, Francia, China e Italia. En 2023, España continúa liderando en superficie de viñedos a nivel mundial, con 945 mil hectáreas, aunque muestra una reducción del 1.0% respecto al año anterior. Francia, en el segundo lugar, registró una disminución del 0.4%, situándose en 792 mil hectáreas. Italia, en quinto lugar, ha incrementado su superficie de viñedo desde 2016, alcanzando las 720 mil hectáreas.

En América del Sur, Chile experimentó una disminución significativa del 5.6%, con un total de 172 mil hectáreas. En contraste, Brasil ha expandido su área vitivinícola por tercer año consecutivo, alcanzando las 83 mil hectáreas, con un crecimiento del 1.5% respecto al año anterior.

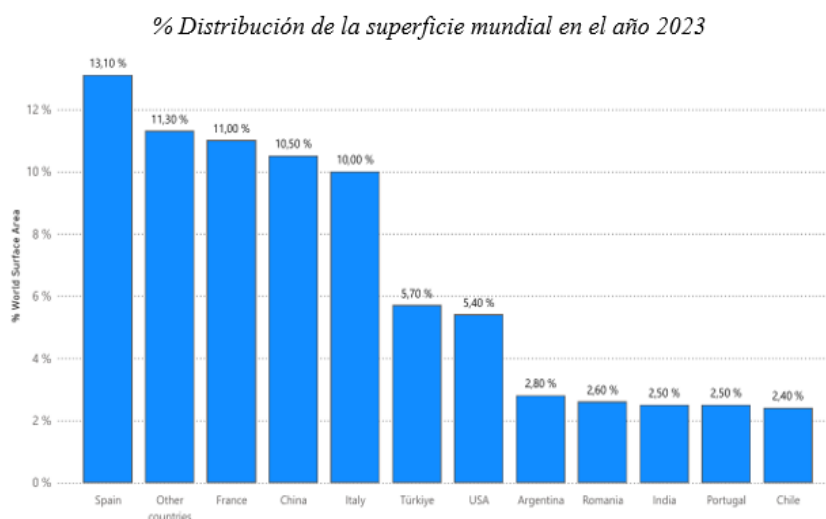


Ilustración 4: “Gráfico % distribución mundial de la superficie”

Fuente. Elaboración propia con datos OIV

10.1.2 Producción de vino

En 2023, la producción mundial de vino (excluyendo zumos y mostos) alcanzó los 237 millones de hectolitros, lo que representa una disminución del 10% en comparación con el año anterior, siendo una de las cosechas más bajas desde 1961.

Cinco países concentran el 65% de la producción mundial. Francia, el principal productor de vino en 2023, alcanzó un volumen estimado de 48 millones de hectolitros, lo que representa el 20% de la producción global y refleja un aumento del 4,4% respecto al año anterior. Italia, en segundo lugar, enfrentó una disminución histórica en su producción, con una caída del 23,2%, alcanzando los 38,3 millones de hectolitros. Por su parte, España también registró una baja notable, logrando su producción más baja desde 1995, con 28,3 millones de

hectolitros, un 20,8% menos que en 2022 y un 25,7% por debajo de su promedio de los últimos cinco años.

En América del Sur, Chile experimentó una disminución en sus producciones con respecto a 2022. Chile, que se mantuvo como el mayor productor de la región, alcanzó una producción estimada de 11,0 millones de hectolitros, un 11,4% menos que el año anterior.

Evolución de la Producción Mundial de Vino (Excluidos Zumos y Mostos)

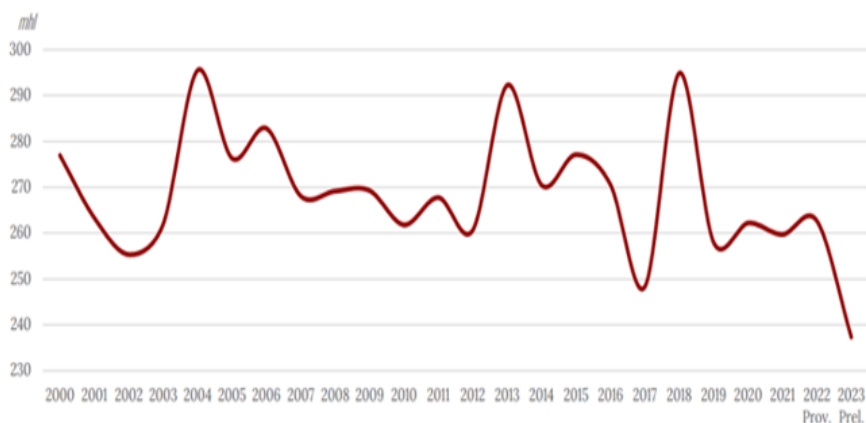


Ilustración 5: “Evolución de la producción mundial”

Fuente. OIV

Desglose de la producción de vino año 2023

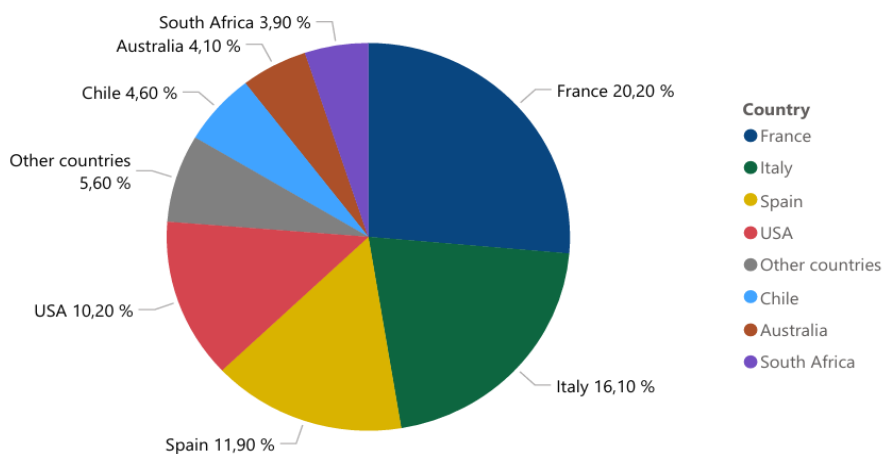


Ilustración 6: “Grafico producción de vino por países”

Fuente. Elaboración propia con datos OIV

10.1.3. Consumo de vino

En 2023, el consumo mundial de vino se situó en 221 millones de hectolitros, reflejando una disminución del 2,6 % en comparación con el año anterior. Estados Unidos, el mayor mercado global, experimentó una baja del 3,0 %, con un consumo de 33,3 millones de hectolitros.

Francia, en segundo lugar y primer mercado de la Unión Europea, registró un consumo estimado de 24,4 millones de hectolitros, lo que representa una caída del 2,4 % respecto al año anterior. Italia, el tercer mercado mundial y segundo en la UE, consumió 21,8 millones de hectolitros, una reducción del 2,5 % en comparación con 2022 y un 5,8 % menos que su promedio de consumo de los últimos cinco años.

Alemania, el tercer mercado de la UE, alcanzó los 19,1 millones de hectolitros en 2023, reflejando una leve disminución del 1,6 % en relación con el año anterior. Fuera de la UE, el Reino Unido, quinto mercado mundial, registró una caída del 2,9 %, con un consumo estimado de 12,8 millones de hectolitros.

En Asia, China mostró una disminución considerable en el consumo de vino, con una caída del 24,7 % que situó su consumo en 6,8 millones de hectolitros en 2023.

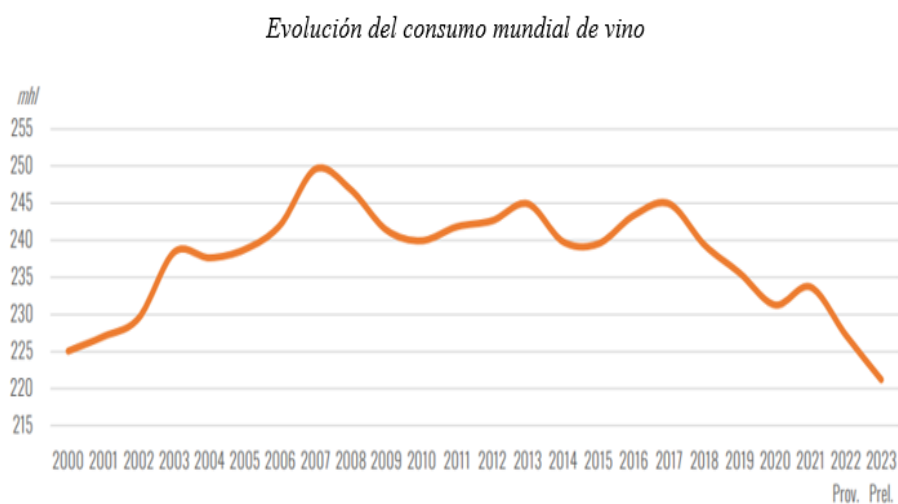


Ilustración 7: “Evolución mundial consumo de vino”

Fuente. OIV

Desglose consumo de vino año 2023

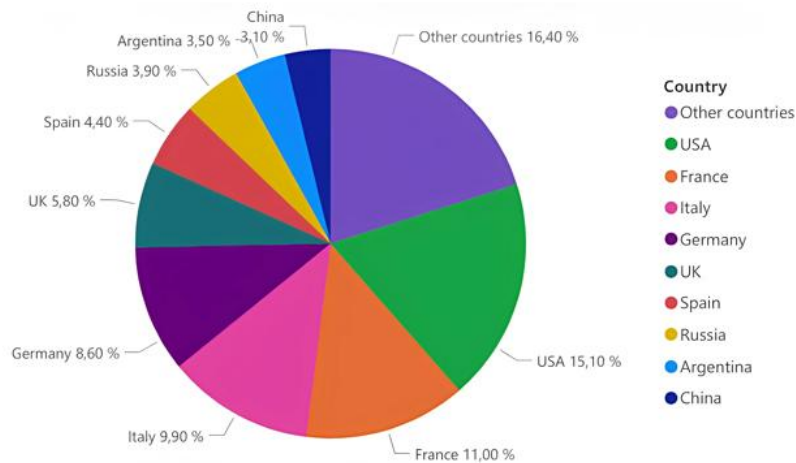


Ilustración 8: “Desglose por país consumo de vino”

Fuente. Elaboración propia con datos OIV

10.1.4 Comercio Internacional del vino

En términos de comercio internacional de vino, en el año 2023 se estimó un volumen total mundial de exportación de vino, que disminuyó un 6,3% a 99,3 Mill. hl, el más bajo registrado desde 2010.

A pesar de una disminución en comparación con el año 2022, el valor de las exportaciones mundiales de vino en 2023 alcanzó los 36.000 millones de euros, el segundo más alto jamás registrado.

Los principales exportadores por volumen fueron Italia que experimentó una ligera disminución a 21,4 Mill. hl (-1,0%); España experimentó una disminución a 20,8 Mill. hl (-6,6%); y las exportaciones de Francia disminuyeron a 12,7 Mill. hl (-5,8%)

Chile, cuarto mayor exportador mundial, registró una importante disminución del volumen (-18,1%) hasta los 6,8 millones de hl, mientras que el valor descendió un 22,4% hasta los 1.400 millones de euros

Principales Países Exportadores de Vino (Millones de Hectolitros)

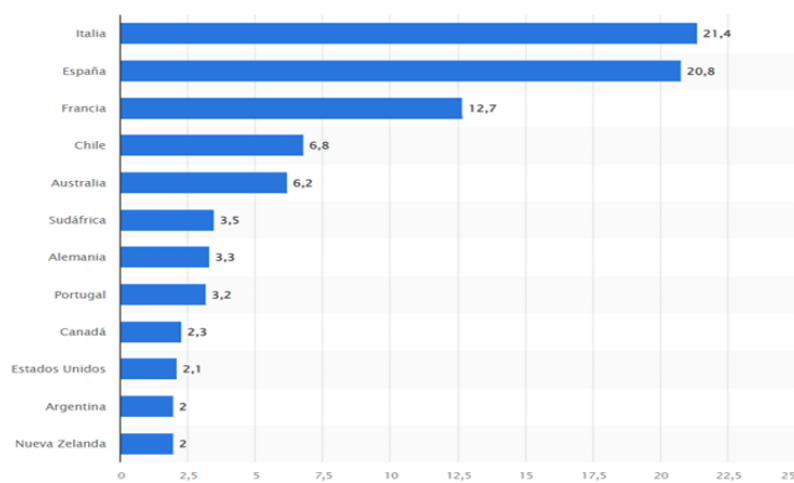


Ilustración 9: “Desglose consumo de vino por país”

Fuente. Statista

10.2 Situación Nacional

10.2.1. Producción

El gráfico presenta la evolución de la producción total de vinos en Chile entre 1998 y 2023, medida en millones de hectolitros. Durante este período, se aprecia un crecimiento constante, pasando de 5,27 millones de hectolitros en 1998 a un máximo histórico de 13,44 millones de hectolitros en 2018. No obstante, en los años posteriores, la producción ha mostrado variaciones, posiblemente reflejando desafíos dentro de la industria.

En 2023, la producción se situó en 11,03 millones de hectolitros, lo que representa una disminución considerable respecto a los 12,44 millones de hectolitros alcanzados en 2022.

Evolución de la Producción de Vino (1998-2023) en Millones de Hectolitros

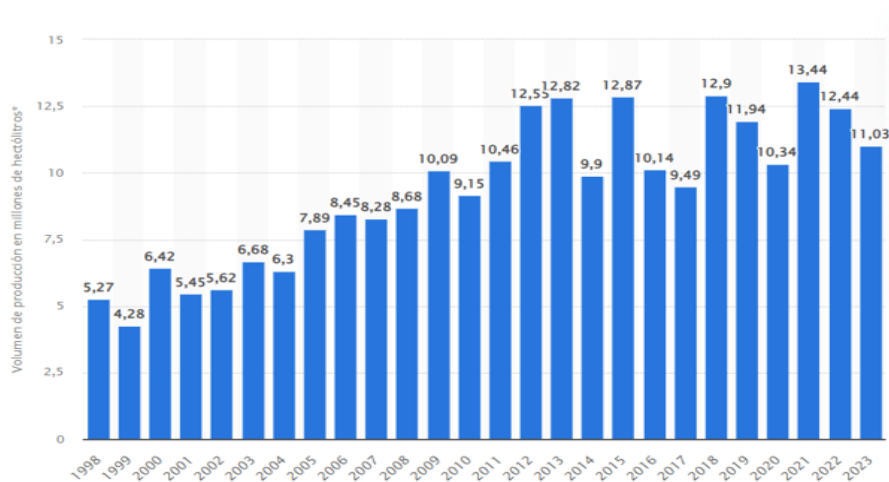


Ilustración 10: “Producción Nacional de vino”

Fuente. Statista

10.2.2 Superficie Cultivada

Según el último Catastro Vitícola Nacional publicado por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), correspondiente a diciembre del año 2023, la superficie de vides para vinificación alcanzó un total de 124.434,4 hectáreas. La distribución de las uvas viníferas en el país abarca desde la región de Arica y Parinacota, en el extremo norte de Chile, con 15 hectáreas, hasta la región de Aysén en el sur, con 2,5 hectáreas plantadas. Las regiones con mayor superficie plantada corresponden a la región del Maule con 50.977 hectáreas (41%), seguida por la región de O'Higgins con 39.163 hectáreas (31%). Más atrás se encuentra la región del Ñuble con 10.545 hectáreas (8%).

Tabla 1: "Superficie por región"

Superficie Vinífera por Región en Chile (ha)

Regiones	Superficie Vinífera (ha)
Arica y Parinacota	15,0
Tarapacá	3,7
Antofagasta	5,4
Atacama	56,8
Coquimbo	3.045,9
Valparaíso	8.051,0
Metropolitana	9.443,0
Libertador Bernardo O'Higgins	39.163,0
Maule	50.977,0
Ñuble	10.545,0
Biobío	2.964,0
La Araucanía	122,0
Los Ríos	23,6
Los Lagos	16,5
Aysén	2,5
Total Nacional	124.434,4

Fuente. Elaboración propia con datos del SAG

En Chile, el 72,8% de la superficie total de viñedos corresponde a variedades tintas (90.609,10 hectáreas), mientras que las variedades blancas representan el 27,2% (33.827,10 hectáreas). En este contexto, la Región del Maule se consolida como el principal polo vitivinícola de Chile, con una superficie total de 50.977,10 hectáreas, de las cuales 37.264,20 hectáreas están plantadas con variedades tintas (73% del total regional) y 13.712,90 hectáreas con variedades blancas (27%). Este equilibrio refleja su liderazgo no sólo en términos de volumen, sino también en diversidad y calidad, siendo responsable de más del 40% de las variedades tintas cultivadas en el país.

Tabla 2: “Superficie de vides por Región”

Superficie de Vides Viníferas por Región y Tipo de Vid (ha)

Regiones	Blancas	Tintas	Total (Ha)
Arica y Parinacota	0,00	15,00	15,00
Tarapacá	2,40	1,30	3,70
Antofagasta	1,40	4,00	5,40
Atacama	23,90	32,90	56,80
Coquimbo	1.924,00	1.121,90	3.045,90
Valparaíso	5.221,80	2.829,40	8.051,20
Metropolitana	1.196,90	8.246,40	9.443,30
Bernardo O'Higgins	5.909,50	33.254,00	39.163,50
Maule	13.712,90	37.264,20	50.977,10
Ñuble	4.327,80	6.217,50	10.545,30
Biobío	1.435,80	1.528,30	2.964,10
La Araucanía	43,80	78,50	122,30
Los Ríos	17,40	6,20	23,60
Los Lagos	8,10	8,40	16,50
Aysén	1,40	1,10	2,50
Total	33.827,10	90.609,10	124.436,20

Fuente. Elaboración propia con datos del SAG

Superficie de vides viníferas, Región del Maule

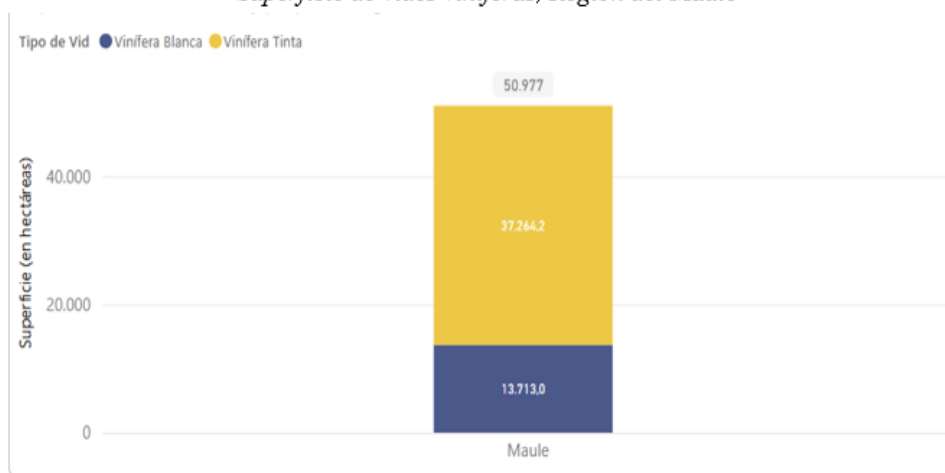


Ilustración 11: “Tipos de Vid, Región del Maule”

Fuente. Elaboración propia con datos del SAG

El gráfico destaca la superficie de vides viníferas en la Región del Maule, donde las uvas tintas predominan ampliamente. San Javier, con 8.535 hectáreas, es la comuna con mayor superficie cultivada, seguida por Cauquenes, que también presenta una extensa área de cultivo, consolidándose como una zona clave en la producción de variedades tintas. Molina ocupa el tercer lugar con 4.600 hectáreas.

En cuanto a las variedades, el Cabernet Sauvignon lidera con el 29.93% de la superficie total (13.956 hectáreas), seguido por el Sauvignon Blanc (15.54%, 7.243 hectáreas) y la País (Mission - Criolla) (12.80%, 5.967 hectáreas). También destacan el Merlot (9.95%),

Chardonnay (7.80%) y Carménère (7.18%), concentrando estas seis variedades la mayor parte del cultivo en la región, reflejando su relevancia para la vitivinicultura local.

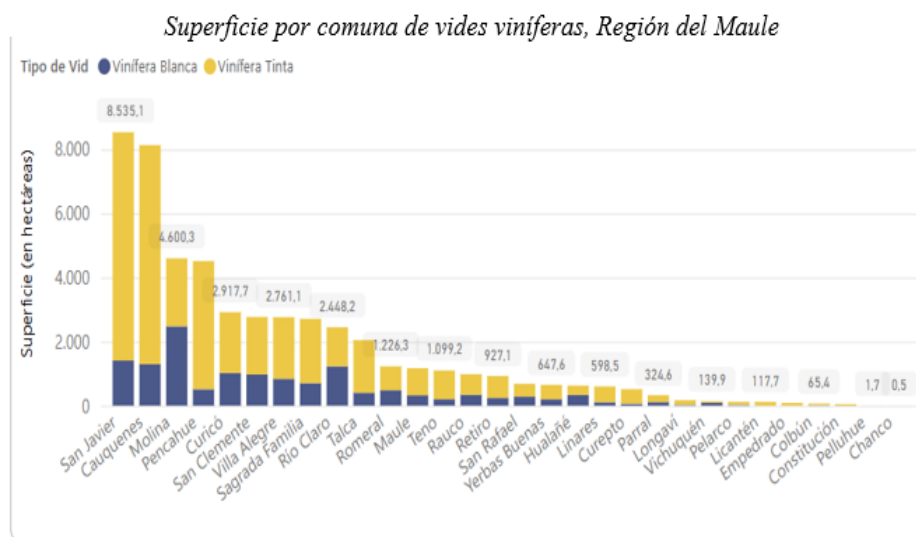


Ilustración 12: “Superficie por comuna de vides”
 Fuente. Elaboración propia con datos del SAG

El gráfico presenta el número de propiedades viníferas por región en Chile, destacando a la Región del Maule como la segunda con mayor cantidad, con 4.232 propiedades, lo que representa el 26,2% del total nacional. Solo es superada por la Región de Ñuble, que lidera con 5.061 propiedades, equivalentes al 31,3% del total. Estos números evidencian la competitividad del Maule en el sector, consolidando su papel clave en la producción de uvas y vinos de alta calidad.



Ilustración 13: “Nº de propiedades por Región”
 Fuente. Elaboración propia con datos del SAG

El gráfico muestra la cantidad de propiedades dedicadas a viñedos, clasificadas como "Viñeras", en distintas localidades. Dentro de la Región del Maule, Cauquenes ocupa el segundo lugar, con 802 propiedades vinícolas, superado únicamente por San Javier. Este dato resalta la relevancia de Cauquenes como una de las comunas más importantes en términos de producción vitivinícola en la región. Cauquenes se distingue por su enfoque en la producción de vinos utilizando métodos tradicionales, con un fuerte protagonismo de cepas como País y Carignan, características de la viticultura en secano costero. Estas prácticas le otorgan una identidad única, alineada con tendencias de consumo que valoran los productos artesanales y auténticos.

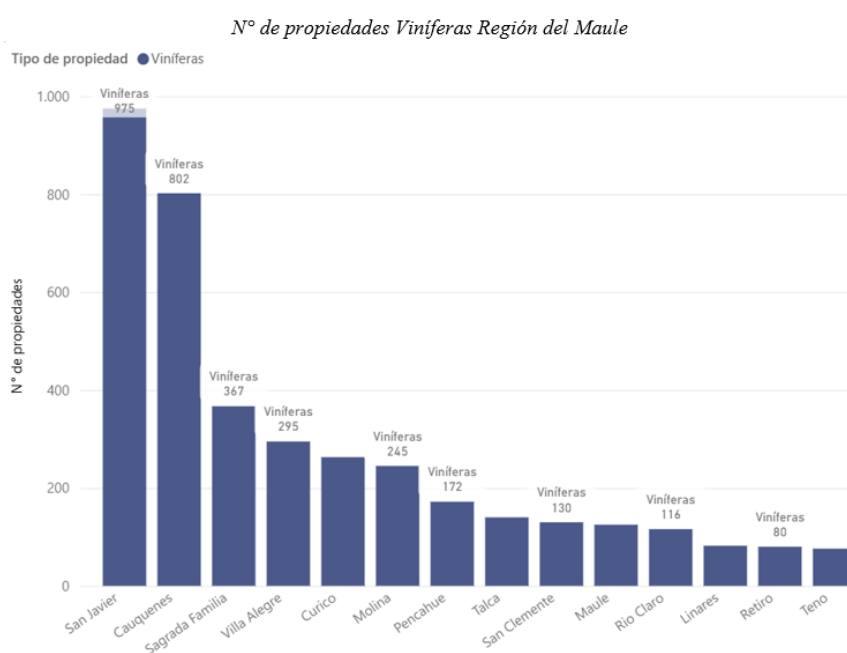


Ilustración 14: "N° de viníferas Región del Maule"

Fuente. Elaboración propia con datos del SAG

10.3. Diagnóstico Integral de la Viña 'Entre Lomas' y su Contexto Productivo

10.3.1. Ubicación y entorno geográfico

La viña familiar "Entre Lomas" se encuentra en la ruta M-624, kilómetro 6, en el sector Monte Redondo, comuna de Cauquenes, Región del Maule. Con una extensión de una hectárea, alberga alrededor de 2,000 parras de diversas variedades. Su ubicación entre dos lomas, que le da su nombre, crea un pequeño valle que resulta favorable para la calidad de las uvas cultivadas.



Ilustración 15: “Viñedos de Viña Entre Lomas en distintas condiciones”

Fuente. Elaboración propia con datos de Viña “Entre Lomas”



Ilustración 16: “Paisaje otoñal en los viñedos de Viña Entre Lomas”

Fuente. Elaboración propia con datos de Viña “Entre Lomas”

10.3.2. Historia y evolución

Fundada en 2018 como un proyecto familiar, Viña "Entre Lomas" tiene como propósito preservar el patrimonio vitivinícola de la región del Maule. Desde sus inicios, la viña ha priorizado el cultivo de variedades tradicionales utilizando técnicas locales, como el uso de esquejes en lugar de plantas de vivero. Este enfoque ha ralentizado el crecimiento inicial de las parras, pero ha garantizado la autenticidad de las cepas.



*Ilustración 17: “Desarrollo del viñedo en Viña Entre Lomas”
Fuente. Elaboración propia con datos de Viña “Entre Lomas”*



*Ilustración 18: “Inicios del proceso de descompactación del suelo”
Fuente. Elaboración propia con datos de Viña “Entre Lomas”*

Desde su inicio, la Viña Entre Lomas ha enfrentado problemas de producción y comercialización que se han intensificado con el tiempo debido a cambios en el entorno y desafíos propios de la industria. Factores externos como el cambio climático han impactado significativamente su desempeño.

Según Aurelio Montes, cofundador de Viña Montes, los rendimientos iniciales de una viña suelen ser bajos: entre 1.000 y 2.000 kilogramos por hectárea durante los primeros tres años, aumentando gradualmente a niveles óptimos de 7.000 a 10.000 kilogramos por hectárea hacia el séptimo año. Sin embargo, la viña Entre Lomas ha tenido dificultades para alcanzar estos rendimientos.

En 2021, la producción fue de 1.000 kilogramos por hectárea, afectada por heladas y oídio. En 2022 aumentó a 1.900 kilogramos, y en 2023 a 2.100 kilogramos. Sin embargo, en 2024 se estima una reducción del 20% debido a heladas, situando la producción entre 1.600 y 1.700 kilogramos por hectárea. Estos rendimientos están muy por debajo de los niveles óptimos de la industria.

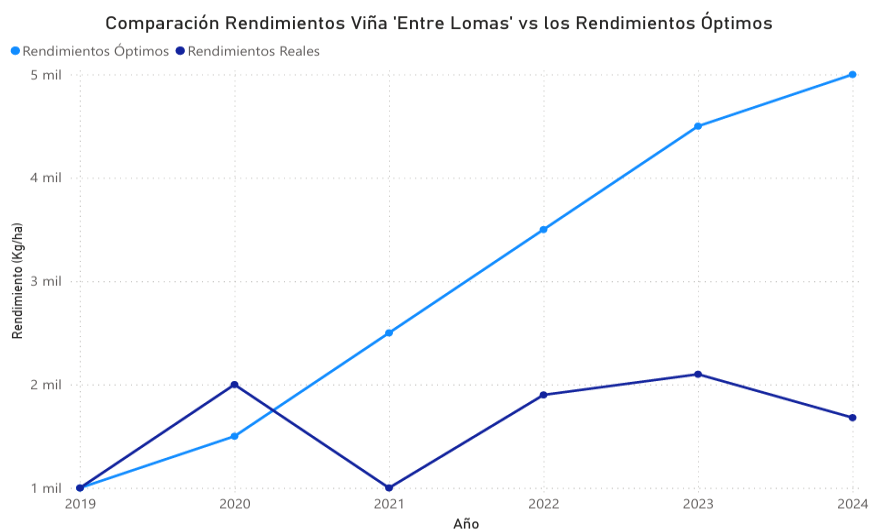


Ilustración 19: “Rendimientos Viña Entre Lomas vs rendimientos esperados”

Fuente. Elaboración propia con información de Viña Entre Lomas

10.3.3 Cartera de Productos

La cartera de productos representa el conjunto de bienes y servicios que una empresa pone a disposición de sus clientes. En el caso de la viña Entre Lomas, su oferta se distingue por una selección de vinos elaborados con esmero y compromiso con la sostenibilidad.

La viña cultiva seis variedades de uvas: Pinot Noir, Carignan, San Francisco (Black Spring), Cot Rouge (Malbec), Mourvèdre (Monastrell) y País (Listán Prieto). Estas cepas son cultivadas bajo un enfoque artesanal que integra prácticas sustentables, como el uso de ceniza y cal para preservar la sanidad del viñedo. Aunque la viña no cuenta con certificación orgánica debido a los altos costos asociados, mantiene un fuerte compromiso con la producción natural, evitando el uso de pesticidas y herbicidas y priorizando el control manual de malezas.

En sus inicios, la viña presentó al mercado sus primeros vinos icónicos, como Pinuar (Pinot Noir), Kukarro (País), Carignan, y Soleado (País). Estos productos marcaron el comienzo de la historia de Entre Lomas, consolidando su identidad como un productor de vinos únicos y auténticos.



Ilustración 20: "Productos Viña Entre Lomas"

Fuente. Elaboración propia con información de Viña Entre Lomas

10.3.4. Rendimientos por cepa

Los rendimientos de las primeras cepas de la viña entre lomas corresponden a:

- Carignan: Se produce aproximadamente 500 kilogramos, lo que permite llenar una barrica de 225 litros (equivalente a 300 botellas).
- Pinot Noir: Por sus Características con racimos más pequeños, también permite llenar una barrica por año, produciendo unas 300 botellas anuales.
- País (Listán Prieto): Genera un rendimiento ligeramente superior, produciendo unas 330 botellas anuales.
- Asoleado (País): genera un rendimiento ligeramente inferior, produciendo unas 270 botellas anuales.

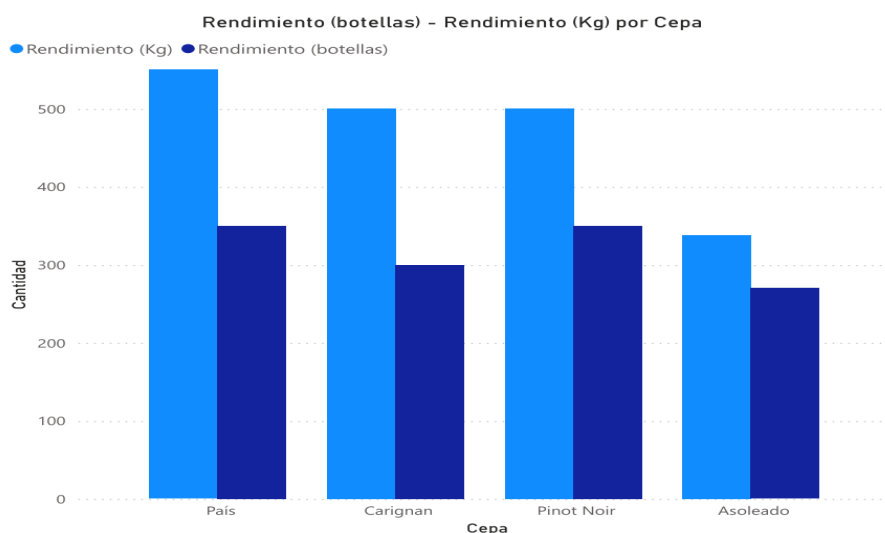


Ilustración 21: “Rendimiento (kg) por cepa”

Fuente. Elaboración propia con información de Viña Entre Lomas

10.3.5. Manejo del agua

Gran parte del viñedo opera bajo un sistema de secano, un método tradicional en el que las parras dependen exclusivamente de las lluvias naturales como fuente de agua. Este enfoque fomenta el desarrollo de raíces profundas, lo que permite a las plantas acceder a reservas hídricas subterráneas. Sin embargo, el cultivo de secano también implica una mayor vulnerabilidad frente a las variaciones climáticas, especialmente en años de precipitaciones escasas.

La crisis hídrica de la región agrava este desafío, particularmente durante el verano, cuando la falta de lluvias obliga a complementar con riego limitado. Actualmente, la viña aplica aproximadamente 8 litros de agua por semana por parra durante la temporada estival. Este

sistema, aunque eficiente, puede no ser suficiente para mitigar los efectos de las sequías severas, lo que impacta en el rendimiento de las parras. La viña se encuentra en un constante equilibrio entre mantener la calidad que ofrece el secano y garantizar la sostenibilidad productiva mediante el uso estratégico del riego.

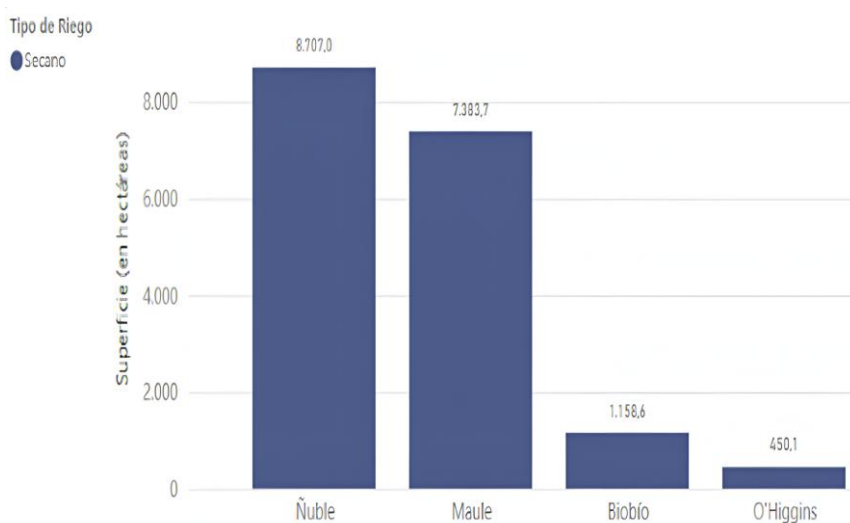


Ilustración 22: “Superficie tipo de riego Secano”

Fuente. Elaboración propia con información de SAG

10.3.6 Producción embotellada

Desde 2021, la producción anual de botellas ha mostrado una tendencia de crecimiento sostenido, reflejando tanto el aumento en la capacidad productiva de la viña como la optimización de los procesos de vinificación y embotellado.

- 2021: 900 botellas, representando el inicio de una producción más estructurada y con una capacidad limitada.
- 2022: 1.100 botellas, evidenciando un crecimiento del 22% en comparación con el año anterior, impulsado por mejoras en el manejo del viñedo y una mayor demanda del producto.
- 2023: 1.600 botellas, alcanzando un incremento significativo del 45% respecto al 2022, lo que demuestra una expansión en la producción y una mejor conversión de uva en vino embotellado.

Para 2024, se proyecta que la producción alcance las 1,800 botellas, a pesar de los desafíos climáticos que podrían afectar el rendimiento de la cosecha.

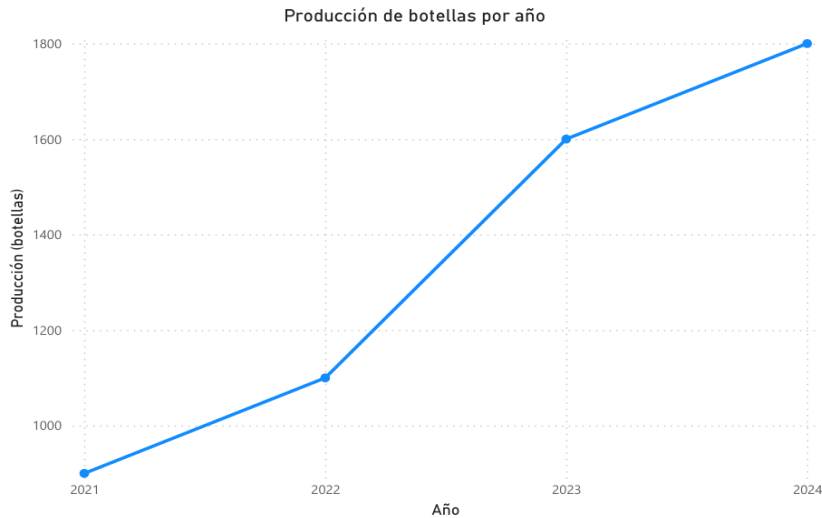


Ilustración 23: “Producción de Botellas por año”

Fuente. Elaboración propia con información de Viña Entre Lomas

10.3.7 Proceso de vinificación

El proceso de vinificación comienza con la determinación del momento óptimo de cosecha, basado en los niveles de azúcar, que deben estar entre 22 y 24 grados Brix. La vendimia manual se lleva a cabo entre marzo y abril, seleccionando cuidadosamente los mejores racimos para proceder con la molienda en ese mismo mes. El mosto fermenta durante unos 10 días en lagares, y luego se traslada a barricas usadas para su envejecimiento durante aproximadamente 10 meses. Después de este período, el vino se filtra y embotella, permaneciendo en almacenamiento por al menos 4 meses antes de su comercialización.



Ilustración 24: “Proceso de vendimia: Recolección manual de uva para vinificación”

Fuente. Elaboración propia con información de Viña Entre Lomas



Ilustración 25: “Proceso de vinificación: Despalillado y fermentación en barrica”

Fuente. Elaboración propia con información de Viña Entre Lomas



Ilustración 26: “Proceso de embotellado y envasado en la producción vitivinícola artesanal”

Fuente. Elaboración propia con información de Viña Entre Lomas

10.3.8 Comercialización

La mayor parte de la producción de "Entre Lomas" se destina al mercado local, con ventas principalmente en ferias especializadas y a través de canales directos. En los últimos años, la demanda ha aumentado, impulsada por la tendencia de los consumidores a preferir vinos más frescos y ligeros, con menor influencia de la madera. Las redes sociales y la participación en eventos han sido clave para incrementar la visibilidad de la marca y fortalecer su posicionamiento.

Los principales mercados de la viña son Santiago y la Región del Maule. El Listán Prieto, con su frescura y ligereza, es popular en ferias especializadas, mientras que el Pinot Noir y el Carignan son preferidos por un público más adulto que busca vinos con mayor cuerpo

y estructura. Aproximadamente el 70% de las ventas se realizan en ferias, complementadas con ventas al por menor y catas de vino. La viña se enfoca en un público que valora los vinos artesanales y de autor, especialmente aquellos interesados en preservar la historia vitivinícola de la región.

La viña "Entre Lomas" produce y comercializa alrededor de 950 botellas de vino al año, distribuidas principalmente en ferias especializadas, catas y ventas al por menor en las regiones de Santiago y el Maule. Los precios de las variedades que ofrece son los siguientes:

- Pinot Noir: \$10,000 CLP por botella
- Carignan: \$8,000 CLP por botella
- País (Listán Prieto): \$7,000 CLP por botella
- Vinos asoleados: \$12,000 CLP por botella (representando un 20% de las ventas, debido a su alta demanda en ferias y eventos).

10.3.9 Distribución y cálculo de ingresos

Se estima que las 950 botellas se distribuyen de la siguiente manera:

1. Vinos asoleados: 20% de las ventas, equivalentes a 190 botellas, comercializadas a un precio promedio de \$12,000 CLP por botella.
2. Otras variedades: 80% de las ventas, equivalentes a 760 botellas, distribuidas proporcionalmente entre las tres principales variedades (Pinot Noir, Carignan y País), resultando en 253 botellas de cada una (aproximadamente).

Con esta información, el cálculo de ingresos aproximados es el siguiente:

- Pinot Noir: $230 \text{ botellas} \times \$10,000 = \$2,300,000 \text{ CLP}$
- Carignan: $276 \text{ botellas} \times \$8,000 = \$2,208,000 \text{ CLP}$
- País: $263 \text{ botellas} \times \$7,000 = \$1,841,000 \text{ CLP}$
- Vinos asoleados: $190 \text{ botellas} \times \$12,000 = \$2,280,000 \text{ CLP}$

Ingreso total aproximado

La suma total de las ventas anuales sería de \$8,629,000 CLP.

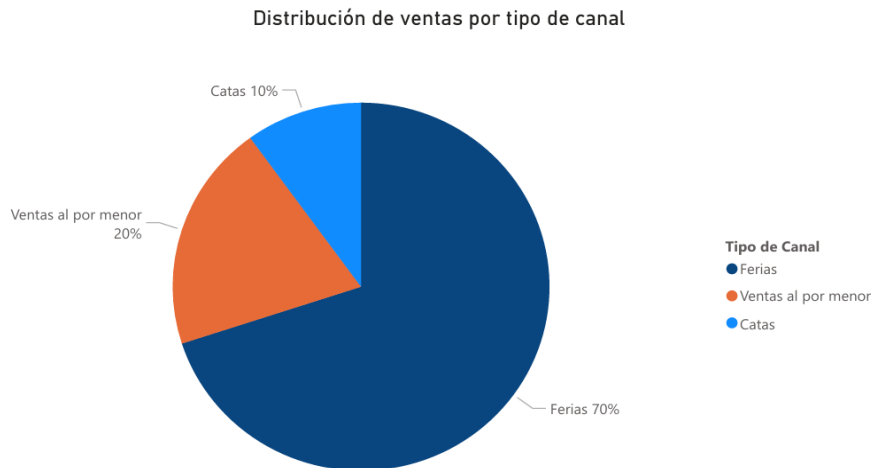


Ilustración 27: “Distribución de ventas Viña Entre Lomas”
Fuente. Elaboración propia con información de Viña Entre Lomas

10.4 Proyección de Crecimiento para la Viña 'Entre Lomas': Análisis de Casos de Éxito

10.4.1 Situación Deseada

La viña “Entre Lomas” busca consolidarse como un referente en la producción de vinos artesanales, sostenibles y profundamente arraigados en la tradición vitivinícola de la región del Maule. Este crecimiento se basa en una estrategia integral que abarque múltiples áreas clave, las cuales fueron validadas y discutidas en conjunto con los dueños y representantes de la viña, asegurando que la situación deseada sea considerada como viable y alineada con los objetivos de la empresa.:

1. Incremento de Ventas: Lograr un aumento de 1.103 botellas en 5 años mediante la ampliación de la base de clientes y la optimización de estrategias comerciales. Este esfuerzo estará orientado a captar consumidores que valoren vinos artesanales, frescos y de alta calidad.
2. Revalorización de los Vinos Tradicionales: Posicionar a la viña “Entre Lomas” como un productor que preserve la identidad histórica de la región del Maule, destacando prácticas agrícolas sin químicos y técnicas tradicionales de vinificación. Este enfoque busca atraer a un público que aprecia la autenticidad, la tradición y la sostenibilidad.
3. Consolidación de la Marca en Ferias y Eventos: Aumentar la presencia de la viña en ferias y eventos vitivinícolas de prestigio, tanto regionales como nacionales. Esto

permitirá fortalecer la percepción de calidad y exclusividad de la marca, ampliando su alcance y visibilidad.

4. **Adaptación a las Tendencias del Mercado:** Ajustar la producción para alinearse con las preferencias del mercado actual, que valora vinos frescos, ligeros y frutales, con menor influencia de la madera [9]. Esto incluye innovaciones en el catálogo, como la incorporación de un vino blanco ovoide y un ensamblaje de Pinot Noir con País, manteniendo siempre el carácter artesanal que distingue a la viña.
5. **Incremento del Rendimiento Productivo:** Optimizar los procesos agrícolas y de manejo del viñedo para alcanzar rendimientos de 4.000 a 5.000 kilogramos por hectárea, asegurando la sostenibilidad de los recursos y la calidad del producto final.
6. **Fortalecimiento de la Relación con los Consumidores:** Implementar estrategias de fidelización que permitan construir una conexión más profunda y duradera con los clientes, fomentando su lealtad hacia la marca.

10.4.2 Casos de Éxito en la Región del Maule

Como parte del análisis de este trabajo, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con dos viñateros de la Región del Maule que han logrado consolidar proyectos exitosos en el ámbito vitivinícola: Sergio Amigo, fundador de Viña Cancha Alegre, y Felipe Zúñiga, fundador de Viña Don Heraldo. Estas entrevistas permitieron obtener información directa y detallada sobre las estrategias implementadas, los desafíos enfrentados y las lecciones aprendidas en el proceso de desarrollo de sus respectivas viñas. A partir de los testimonios recogidos y el análisis de sus experiencias, se presentan a continuación ambos casos como referentes en cuanto a prácticas de innovación, sostenibilidad, valorización de cepas patrimoniales y posicionamiento en mercados nacionales e internacionales.

10.4.2.1 Viña Cancha Alegre

Viña Cancha Alegre nació en 2009, fruto de la visión de Sergio Amigo, quien, inspirado por sus experiencias en Corea del Sur y Japón, adoptó una filosofía basada en la organización y la sistematización, elementos que han definido su enfoque en la industria vitivinícola. Desde el inicio, su propósito no era comercializar vinos, sino preservar el patrimonio vitivinícola chileno. Adquirió un pequeño campo en Cauquenes, al que luego sumó terrenos vecinos, consolidando 25 hectáreas de viñedos históricos. Estas viñas incluyen parras centenarias, algunas con más de 150 años de historia, que Sergio se propuso proteger.

Sin formación previa en vitivinicultura, Sergio pasó sus primeros años aprendiendo de productores locales en el Maule y el Valle de Itata. Su experiencia previa en los sectores financiero y tecnológico le permitió observar, analizar y replicar prácticas efectivas, a la vez que evitaba errores comunes. Este aprendizaje fue clave para desarrollar un enfoque basado en la excelencia y la tradición.

En 2012, completó un diplomado en la Pontificia Universidad Católica, donde reconoció el valor de las cepas patrimoniales chilenas como País, Moscatel, Cinsault y Semillón. A partir de entonces, decidió producir vinos con identidad, respetando la autenticidad y la historia de la viticultura local.

La filosofía de Viña Cancha Alegre se centra en el respeto por la fruta y la naturaleza. Utiliza fermentación espontánea con levaduras nativas y evita el uso de aditivos como levaduras externas o enzimas, un método que, aunque más complejo, asegura vinos con carácter único y natural. Además, la viña opera bajo principios de sustentabilidad, utilizando compost y fertilizantes naturales, apoyados por el trabajo de ovejas, gallinas y caballos en el viñedo.

A pesar de ser un pequeño productor, Sergio ha logrado competir con grandes marcas gracias a la calidad de sus vinos, reconocidos en concursos nacionales e internacionales: Chardonnay: 94 puntos (Guía CAV); Riesling: 93 puntos (Guía CAV); Garnacha: 94 puntos (Guía CAV); Petite Syrah: 92 puntos (Guía CAV); Cot Rouge: 94 puntos (Guía CAV); Portugais Bleu: 92 puntos (Guía CAV); Carménère: 95 puntos (Tim Atkin)

Viña Cancha Alegre no solo ha exportado vinos a Estados Unidos, sino que también ha sido protagonista en concursos en Francia, fortaleciendo su reputación en mercados internacionales.

En 2017, los incendios forestales destruyeron gran parte del viñedo, incluidas 50,000 parras antiguas y una casona histórica destinada al enoturismo. A pesar de las pérdidas, Sergio se reinventó, trabajando con las 4.8 hectáreas restantes y arrendando otros viñedos para mantener la calidad y continuidad de su producción [39].

10.4.2.3 Viña Don Herald

La Viña Don Herald, fundada en 2014 por Felipe Zúñiga, es un proyecto vitivinícola comprometido con la producción de vinos naturales y de alta calidad, con un marcado enfoque en expandir su alcance comercial. Más allá de buscar únicamente la venta de botellas, la viña tiene como objetivo estratégico llegar a diversos mercados tanto nacionales como

internacionales, estableciendo su presencia en lugares clave y diversificando su carpeta de clientes.

Con una superficie de 5 hectáreas y un rendimiento promedio de 6.000 kilogramos por hectárea, Don Heraldo produce alrededor de 27.000 botellas al año, con una capacidad máxima de 20.000 litros. Aunque actualmente comercializan aproximadamente el 50% de su producción, su ambición es lograr que más botellas lleguen a nuevos destinos. La viña se ha posicionado en mercados como El Salvador, Costa Rica y China, así como en el mercado local, y busca constantemente ampliar su red de distribución a través del enoturismo, contactos estratégicos y redes sociales. Su producto estrella, el rosé Matriarca, refleja el interés creciente por vinos más ligeros y modernos, tendencias que dominan en el extranjero.

Sin embargo, la viña enfrenta serios desafíos en el ámbito de las exportaciones. Antes de la pandemia, el 90% de su producción se destinaba al mercado internacional, pero este porcentaje cayó drásticamente y, actualmente, solo el 12% de las botellas producidas se exportan. Este retroceso no solo se debe a los cambios en la demanda, sino también a barreras significativas como los códigos arancelarios y trámites burocráticos innecesarios. Uno de los mayores obstáculos es la obtención de permisos de libre venta del SAG, cuya tramitación es compleja y no cuenta con presencia en todas las ciudades, lo que genera demoras y costos adicionales.

Además, los problemas logísticos derivados de externalizar procesos de distribución afectan la capacidad de pequeñas viñas familiares como Don Heraldo para competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas del sector, que cuentan con economías de escala más favorables. La viña también enfrenta el desafío de mantener la preferencia del vino frente a las tendencias emergentes de consumo, como los spritz, cervezas y otras bebidas alcohólicas sustitutas.

A pesar de estos retos, Don Heraldo mantiene su compromiso con la sostenibilidad y la innovación. Han adoptado tecnologías como paneles y termos solares para optimizar la eficiencia energética y reducir costos, lo que refuerza su compromiso ambiental. Asimismo, su participación en VIDSECA A.G., una asociación que promueve la colaboración entre pequeños productores les permite acceder a economías de escala y mejorar su competitividad en el mercado [40].

10.5 Diseño de una Nueva Estrategia Empresarial para la Viña “Entre Lomas”

10.5.1 Definiciones Estratégicas Iniciales

En el ámbito empresarial, definir la misión y visión es un paso crucial al iniciar cualquier proyecto. Estos conceptos, lejos de ser meras formalidades, constituyen pilares estratégicos que orientan el rumbo de una organización. Contar con una misión y visión bien definidas permite a la empresa mantener un enfoque coherente hacia sus metas y asegurar una identidad clara en el mercado.

Actualmente, la viña Entre Lomas no cuenta con una estrategia empresarial formal ni con una misión, visión o valores definidos. Esta ausencia representa una debilidad importante, ya que, sin estos lineamientos estratégicos, la viña carece de una dirección clara y de un marco de referencia que guíe sus decisiones y acciones. La falta de estos elementos fundamentales puede generar inconsistencias en su desarrollo, dificultar la toma de decisiones alineadas con un propósito central y afectar su posicionamiento en el sector vitivinícola.

Por lo tanto, resulta necesario abordar esta carencia mediante el diseño de una estrategia integral que contemple la formulación de la misión, visión y valores institucionales. A continuación, se presentan propuestas orientadas a construir estos pilares estratégicos, con el propósito de fortalecer la identidad organizacional de la viña Entre Lomas y potenciar su proyección futura. Cabe destacar que estas propuestas fueron elaboradas y validadas junto con los propietarios y representantes de la viña, quienes reconocieron la importancia de establecer una base estratégica clara que oriente el desarrollo sostenido del proyecto.

10.5.1.1 Visión

Propuesta de Visión: Ser reconocidos en la Región del Maule como un productor destacado de vinos artesanales y sostenibles, elaborados con prácticas tradicionales que preserven el patrimonio cultural y natural. Aspiramos a que nuestros vinos lleguen a hogares que valoren la autenticidad, la calidad y la conexión con nuestras raíces.

10.5.1.2 Misión

Propuesta de Misión: "Elaborar vinos artesanales que capturen la esencia del Valle del Maule, combinando prácticas tradicionales con un profundo respeto por el medioambiente. Nuestra misión es brindar a los consumidores una experiencia única, uniendo historia, naturaleza y pasión en cada botella."

10.5.1.3 Valores

1. Sostenibilidad: Nos comprometemos a implementar prácticas agrícolas y de producción que respeten y preserven el entorno natural, minimizando el impacto ambiental.
2. Autenticidad: Elaboramos vinos que respetan y reflejan las tradiciones vitivinícolas del Valle del Maule, resaltando su carácter único.
3. Pasión por la Tradición: Nuestro trabajo está guiado por el amor al vino, las prácticas heredadas y el orgullo por nuestra tierra.
4. Calidad Artesanal: Cada botella está cuidadosamente elaborada para garantizar la máxima calidad, respetando los procesos tradicionales que distinguen a nuestros vinos.

10.5.1.4 Calidad en la Viña "Entre Lomas"

En la viña "Entre Lomas", la calidad se entiende como el compromiso con la excelencia en cada etapa del proceso de producción, desde la selección de las uvas hasta la entrega del producto final. “Nuestra visión de calidad no solo se enfoca en los aspectos técnicos, como el control riguroso de los niveles de azúcar, acidez y fermentación, sino también en la capacidad de capturar la esencia única del Valle del Maule en cada botella” [9].

Para la viña Entre Lomas, la calidad se entiende como la garantía de que sus vinos reflejen fielmente las características naturales y culturales de la región, mediante prácticas artesanales y sostenibles que priorizan el respeto por el medioambiente y la autenticidad del producto.

1. Producción artesanal: La viña utiliza técnicas tradicionales que priorizan el trabajo manual, evitando el uso de pesticidas y productos químicos, lo que permite que las uvas crezcan en armonía con su entorno natural.
2. Cuidado y detalle en el proceso: Cada etapa, desde la selección de las uvas hasta el embotellado, está diseñada para garantizar un vino equilibrado, auténtico y consistente en sabor y carácter.
3. Conexión con el consumidor: Los vinos de Viña "Entre Lomas" buscan ofrecer una experiencia única que no solo deleite el paladar, sino que también conecte a los consumidores con la historia, la tradición y el patrimonio cultural del Valle del Maule.

10.5.2 Análisis Externo

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite evaluar la posición competitiva de la viña Entre Lomas dentro de la industria vinícola chilena, identificando sus principales desafíos y oportunidades. Como una viña emergente, Entre Lomas enfrenta un mercado altamente competitivo, dominado por grandes actores con ventajas en escala, recursos y reconocimiento de marca.

10.5.2.1 Rivalidad entre competidores

La competencia en el segmento de viñas pequeñas en Chile, especialmente en la región del Maule, es considerable. Por un lado, la Ruta del Vino Valle del Maule agrupa oficialmente a 23 viñas boutique que ofrecen visitas y catas bajo criterios de calidad y patrimonialidad; por otro, decenas de proyectos familiares y microviñas, muchos aún no formalizados o asociados, emergen con propuestas artesanales que pueden convertirse en competencia directa. Viña Entre Lomas, por su tamaño reducido y enfoque de autor, se inserta en un nicho donde la diferenciación se basa en la calidad, la identidad local y el carácter patrimonial de sus vinos.

Dentro de este segmento, la viña compite con otras viñas boutique que comparten una orientación hacia la producción de vinos artesanales y de autor, como:

1. Segovia Wines es una viña ubicada en Villa Alegre, en la región del Maule, que se caracteriza por una producción de pequeña escala con un enfoque en técnicas tradicionales. Utiliza fermentación espontánea y cosecha manual para elaborar vinos que reflejan las condiciones particulares del terroir local. Esta orientación hacia métodos heredados y la elaboración artesanal la posicionan como una competidora directa de viñas como "Entre Lomas", especialmente dentro del segmento de vinos de autor.
2. Viña J. Bouchon: Esta viña familiar, con más de un siglo de historia, combina tradición y calidad en la producción de vinos reconocidos a nivel nacional. Su enfoque en variedades como Carignan y País, que también son cultivadas por la viña "Entre Lomas", crea una competencia directa en el segmento de vinos artesanales y de autor.
3. Viña Gillmore: Especializada en variedades únicas y con un enfoque en el respeto por el terroir, Gillmore es una viña boutique que comparte el mercado de vinos artesanales con viña "Entre Lomas". Su enfoque en producción artesanal y el uso de técnicas tradicionales la hace un competidor directo en el mercado de vinos de autor.

10.5.2.2 Entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos entrantes en el sector vinícola chileno, especialmente en la región del Maule, es moderada/baja. Aunque la industria vitivinícola en Chile es altamente competitiva y dominada por viñas consolidadas, aún existe espacio para nuevos productores, sobre todo en nichos especializados como el vino artesanal y de autor.

Sin embargo, las barreras de entrada son significativas. La inversión inicial, aunque puede ser relativamente moderada para establecer una pequeña viña, implica altos costos en producción, certificaciones (particularmente en el caso de la producción orgánica) y la necesidad de acceso a tierras aptas para la viticultura. Además, los nuevos entrantes se enfrentan al desafío de competir con marcas bien establecidas y con una trayectoria consolidada, lo que exige tiempo y esfuerzo para construir una reputación sólida en el mercado.

10.5.2.3 Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de "Entre Lomas" se sitúa en un nivel moderado. Si bien la viña depende de insumos clave: fertilizantes, barricas, corchos y botellas, ninguno de ellos impone de forma absoluta sus condiciones. En el mercado de insumos agrícolas (fertilizantes y herramientas de cultivo), existen múltiples cooperativas y distribuidores locales, lo que ofrece a la viña diversas alternativas para obtener calidad y precio competitivos. Por su parte, la provisión de barricas de roble francés y americano está más concentrada: apenas tres o cuatro tonelerías especializadas operan en la zona, lo que les otorga mayor influencia en sus negociaciones. En contraste, el abastecimiento de botellas y corchos cuenta con un abanico más amplio de proveedores nacionales e importadores, equilibrando así el poder de negociación en ese segmento.

10.5.2.4 Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación de los clientes para la viña "Entre Lomas" es moderado. La mayoría de sus ventas se realizan en ferias y mercados especializados, donde los clientes finales, aunque no tienen un gran poder de negociación individual, exigen altos estándares de calidad y autenticidad en los productos. Sin embargo, si la Viña "Entre Lomas" busca expandir sus ventas a través de distribuidores, estos actores probablemente ejercerán un mayor poder de negociación, presionando por precios más bajos y exigiendo volúmenes de suministro constantes para garantizar su rentabilidad y estabilidad en el mercado.

10.5.2.5 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para la viña "Entre Lomas" es alta, debido a la amplia variedad de bebidas alcohólicas disponibles en el mercado. Las cervezas artesanales han experimentado un crecimiento considerable, capturando a un segmento de consumidores interesados en productos artesanales y de producción limitada, que coinciden con el público objetivo de Viña "Entre Lomas". Además, los destilados como el pisco, whisky y gin artesanal representan una alternativa directa al vino, especialmente entre los consumidores jóvenes que buscan opciones diferentes. A esto se suma el creciente interés por bebidas sin alcohol, como cervezas y vinos sin alcohol, que desafían aún más a los productos tradicionales como el vino.

10.6 Análisis FODA de Viña "Entre Lomas"

10.6.1 Fortalezas

1. (F1) Producción Artesanal y Tradición Local: La viña "Entre Lomas" destaca por su enfoque en la producción de vinos artesanales, utilizando prácticas tradicionales que reflejan la autenticidad y el carácter del Valle del Maule.
2. (F2) Diversidad de Cepas Auténticas: Cultivo de variedades tradicionales como Carignan, Pinot Noir y Listán Prieto (País), que se valoran por su singularidad y capacidad de diferenciarse en el mercado de vinos artesanales.
3. (F3) Prácticas Sostenibles: Aunque sin certificación orgánica, la viña utiliza técnicas responsables como el control manual de malezas y el uso de ceniza y cal, lo que la posiciona ante consumidores que priorizan la sostenibilidad.
4. (F4) Ubicación Estratégica en el Valle del Maule: Beneficiada por un microclima y suelos ideales para la vitivinicultura, la región otorga a la viña un reconocimiento natural por su historia y calidad de uvas.

10.6.2 Oportunidades

1. (O1) Creciente Demanda de Vinos Artesanales y Sostenibles: El aumento del interés de los consumidores por productos auténticos y responsables ofrece una oportunidad para que Viña "Entre Lomas" consolide su presencia en este nicho.
2. (O2) Desarrollo del Enoturismo: El enoturismo en la región del Maule está creciendo, y la viña podría aprovechar su ubicación y autenticidad para atraer más visitantes interesados en experiencias enoturísticas.

3. (O3) Tendencia hacia Vinos Naturales y Biodinámicos: Los consumidores están mostrando mayor interés por vinos producidos con métodos naturales, lo que podría alinearse con las prácticas sostenibles de la viña.
4. (O4) Asociaciones Estratégicas: Posibilidades de colaboración con hoteles boutique, restaurantes exclusivos y tiendas especializadas para ampliar la visibilidad de la marca en mercados premium

10.6.3 Debilidades

1. (D1) Escala Reducida de Producción: La capacidad limitada para producir grandes volúmenes dificulta la expansión a nuevos mercados y el cumplimiento de una mayor demanda.
2. (D2) Problemas Hídricos: La ausencia de un sistema de riego eficiente, sumada a la crisis hídrica, disminuye los rendimientos y aumenta la vulnerabilidad de la viña frente a condiciones climáticas adversas, como sequías y heladas, que afectan significativamente la producción.
3. (D3) Percepción del Producto: El diseño actual de las etiquetas carece de atractivo competitivo, lo que puede limitar la percepción de calidad del producto en el mercado.
4. (D4) Canales de Venta Limitados: Alta dependencia de ferias especializadas y ventas directas, lo que podría restringir el acceso a mercados exclusivos alternativos, como tiendas especializadas, hoteles boutique y restaurantes de alta gama.

10.6.4 Amenazas

1. (A1) Crisis Hídrica y Cambio Climático: La escasez de agua, las heladas tardías y otros efectos del cambio climático representan una amenaza constante para la producción y la sostenibilidad económica.
2. (A2) Competencia con Grandes Productores: Viñas grandes con economías de escala ofrecen precios más competitivos y productos con mayor reconocimiento, dificultando que "Entre Lomas" compita en el mercado.
3. (A3) Sobresaturación del Mercado: La sobreoferta en los mercados nacionales e internacionales reduce los precios y dificulta la competitividad de pequeños productores.

4. (A4) Preferencias Cambiantes del Consumidor: Aunque los vinos artesanales están en auge, existe el riesgo de que las preferencias se desplacen hacia otros tipos de productos que no estén alineados con la oferta actual de la viña.

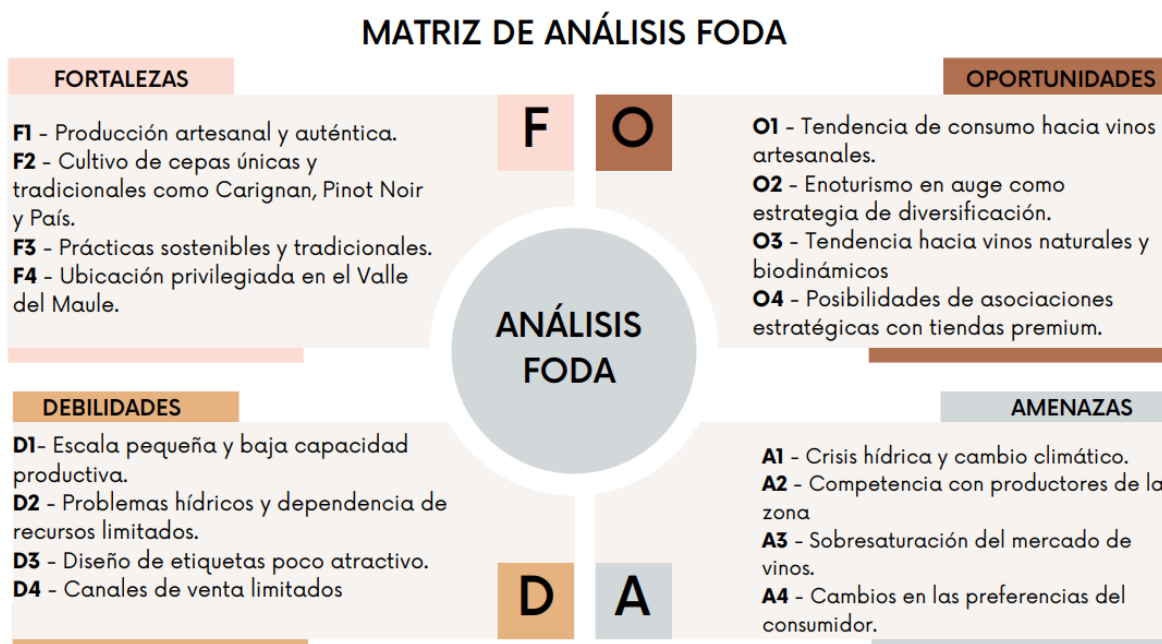


Ilustración 28: “Matriz Análisis FODA”

Fuente. Elaboración propia

10.7 Análisis FODA Cruzado

10.7.1 (Potencialidades) Fortalezas + Oportunidades

1. (F1) + (O1): Producción artesanal y tradición local + Creciente demanda de vinos artesanales y sostenibles: La autenticidad y la calidad de los vinos artesanales pueden aprovechar el creciente interés de los consumidores por productos auténticos y responsables.
2. (F4) + (O2): Ubicación estratégica en el Valle del Maule + Desarrollo del enoturismo: La ubicación privilegiada y la autenticidad de la viña pueden aprovechar la creciente tendencia del enoturismo, atrayendo más visitantes interesados en experiencias de viticultura.
3. (F3) + (O3): Prácticas sostenibles + Tendencia hacia vinos naturales y biodinámicos: El interés creciente por los vinos naturales y biodinámicos puede alinearse perfectamente con las prácticas sostenibles de la viña, destacando en un mercado con estas tendencias.
4. (F1) + (O4): Producción artesanal y tradición local + Asociaciones estratégicas: La colaboración con restaurantes exclusivos y tiendas premium puede ampliar la visibilidad de la marca en mercados de alto nivel, aprovechando la autenticidad y el enfoque artesanal de la viña

10.7.2 (Desafíos) Fortalezas + Amenazas

1. (F2) + (A2): Diversidad de Cepas + Competencia con Grandes Productores: Las cepas únicas de la viña son una fortaleza, pero competir con grandes productores que ofrecen precios más bajos y mayor visibilidad dificulta posicionarse en mercados amplios.
2. (F3) + (A1): Prácticas Sostenibles + Crisis Hídrica y Cambio Climático: Las prácticas sostenibles alinean a la viña con tendencias actuales, pero la crisis hídrica y los cambios climáticos representan una amenaza que puede aumentar costos y afectar la producción.
3. (F4) + (A3): Ubicación Estratégica + Sobresaturación del Mercado: Aunque la ubicación en el Valle del Maule garantiza calidad, la sobresaturación del mercado limita las oportunidades de destacar frente a una amplia oferta de productores similares.

4. (F1) + (A4): Producción artesanal y tradición + Preferencias cambiantes del consumidor
La producción artesanal y el enfoque tradicional otorgan autenticidad al producto, lo cual es valorado por el mercado. Sin embargo, las preferencias de los consumidores, especialmente los más jóvenes, exigen propuestas más innovadoras. Esto plantea la necesidad de desarrollar productos alineados con tendencias actuales, como una línea de vino rosado natural para coctelería, sin perder la identidad de la viña.

10.7.3 (Riesgos) Debilidades + Oportunidades

1. (D1) + (O1): Escala reducida de producción + Creciente demanda de vinos artesanales y sostenibles: La capacidad limitada para producir grandes volúmenes puede dificultar satisfacer la creciente demanda, lo que limita el crecimiento a largo plazo.
2. (D2) + (O2): Problemas hídricos + Desarrollo del enoturismo: Los problemas hídricos y la falta de riego adecuado podrían poner en riesgo la viabilidad de las viñas, afectando la experiencia enoturística y la posibilidad de atraer más visitantes.
3. (D4) + (O3): Canales de venta limitados + Tendencia hacia vinos naturales y biodinámicos: La limitación de canales de venta puede impedir el aprovechamiento de la creciente tendencia hacia vinos naturales, limitando la visibilidad en mercados más grandes y nichos.

10.7.4 Limitaciones (Debilidades + Amenazas)

1. (D1) + (A2): Escala reducida de producción + Competencia con grandes productores: La capacidad limitada de producción impide competir con viñas más grandes, que tienen economías de escala y precios más atractivos para los consumidores.
2. (D2) + (A1): Problemas hídricos + Crisis hídrica y cambio climático: La crisis hídrica y el cambio climático amenazan directamente la producción de la viña, lo que puede afectar tanto los rendimientos como la sostenibilidad económica de la misma.
3. (D3) + (A1): Percepción del producto + Crisis hídrica y cambio climático: Los problemas relacionados con la crisis hídrica y el cambio climático podrían afectar la percepción del producto, ya que el cliente puede asociar la calidad del vino con los problemas climáticos.
4. (D4) + (A3): Canales de venta limitados + Sobresaturación del mercado: La dependencia de ferias y ventas directas limita el acceso a otros mercados, mientras que

la sobresaturación del mercado de vinos puede reducir la competitividad frente a la oferta masiva disponible.

5. (D3) + (A4): Percepción del producto + Preferencias cambiantes del consumidor: El diseño poco atractivo de las etiquetas puede limitar la percepción del producto, y las preferencias cambiantes del consumidor pueden desviar la demanda hacia productos más modernos o diferentes.

10.8 Lineamientos Estratégicos

La Viña "Entre Lomas", enfrenta un entorno competitivo y desafíos significativos debido a su escala de producción y las condiciones del mercado. No obstante, cuenta con características únicas que representan oportunidades para destacar en su segmento. Para optimizar su desempeño estratégico, se han identificado y priorizado las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones más relevantes, con el fin de definir líneas de acción concretas que impulsen su sostenibilidad y crecimiento.

1. Potencialidad priorizada: Aprovechar la creciente demanda de vinos artesanales y sostenibles (F1 + O1): La viña se especializa en la producción artesanal y en mantener una tradición local, lo que le otorga una ventaja competitiva al ofrecer un producto auténtico y de alta calidad. Al mismo tiempo, hay una creciente demanda de vinos artesanales y sostenibles por parte de los consumidores, que valoran productos responsables con el medio ambiente y con una historia auténtica detrás. Esta combinación de fortalezas y oportunidades permite a Viña "Entre Lomas" capitalizar el creciente interés por vinos que reflejan autenticidad y sostenibilidad, consolidando su posicionamiento en un mercado en expansión.
2. Desafío priorizada: Ubicación estratégica en el Valle del Maule + Saturación del mercado artesanal (F4 + A3): La ubicación en el Valle del Maule constituye una ventaja competitiva relevante debido a sus condiciones naturales únicas, como el microclima y la composición de sus suelos, que permiten la producción de vinos con una identidad enológica distintiva. No obstante, la creciente saturación del segmento artesanal ha generado una homogeneización de la oferta, dificultando la diferenciación entre productores. Frente a este escenario, se vuelve necesario implementar acciones comunicacionales y de diseño de producto que destaquen de manera auténtica y coherente el origen geográfico como un atributo diferenciador. Resignificar el lugar de origen como un valor único y representativo permitirá reforzar el posicionamiento de

la marca y captar la atención de consumidores que valoran la autenticidad, la calidad y el vínculo con el territorio.

3. Riesgo priorizado: Incapacidad para satisfacer la creciente demanda de vinos artesanales y sostenibles (D1 + O1): El volumen limitado de producción (D1) frente al auge de consumidores que buscan vinos auténticos y responsables (O1) crea un riesgo crítico: no poder cumplir con los pedidos en los plazos esperados, lo que puede derivar en pérdida de clientes, abandono de compras y debilitamiento de la reputación de marca. Si la viña no amplía su capacidad de forma controlada, corre el peligro de que su valiosa base de seguidores se traslade a competidores con mejor logística y disponibilidad de stock.
4. Limitación priorizada: Diseño de etiquetas poco atractivo + Preferencias cambiantes del consumidor (D3 + A4): El diseño actual de las etiquetas no refleja la calidad ni la exclusividad del producto, afectando negativamente la percepción de valor por parte de los consumidores. En un mercado competitivo, una etiqueta bien diseñada puede marcar la diferencia al captar la atención de clientes potenciales y comunicar los valores de la marca, como la tradición y la sostenibilidad.

10.9 Mapa estratégico

El Mapa Estratégico define un plan de acción integral para alcanzar el objetivo principal de aumentar las ventas en 1.103 botellas en un período de cinco años. Este plan se articula a través de cuatro perspectivas clave del Balanced Scorecard, garantizando un enfoque estructurado y alineado con el crecimiento sostenible de la Viña "Entre Lomas".

1. Perspectiva Financiera:
 - Objetivo: Incrementar las ventas como resultado de las acciones implementadas en las demás perspectivas.
2. Perspectiva de Clientes, se enfoca en dos objetivos principales:
 - Ampliar la base de clientes mediante estrategias que atraigan nuevos segmentos de mercado.
 - Fortalecer la experiencia del cliente al mejorar la calidad del servicio y ofrecer productos más atractivos.
3. Perspectiva de Procesos Internos: Busca optimizar los procesos operativos para lograr una mayor eficiencia y calidad, destacando tres ejes:

- Optimización de los procesos de producción agrícola y vinificación para garantizar la calidad del producto.
 - Diversificación de los canales de comercialización con el fin de llegar a más clientes.
 - Mejora en el diseño y etiquetado de los productos para captar la atención del mercado.
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Se enfoca en el desarrollo de las capacidades organizacionales necesarias para sustentar las mejoras en los procesos y resultados:
- Capacitación en técnicas agrícolas y vinificación para aumentar la especialización técnica.
 - Desarrollo de competencias de comercialización para posicionar mejor los productos en el mercado.
 - Capacitación en diseño y branding para crear una identidad de marca más sólida y atractiva.

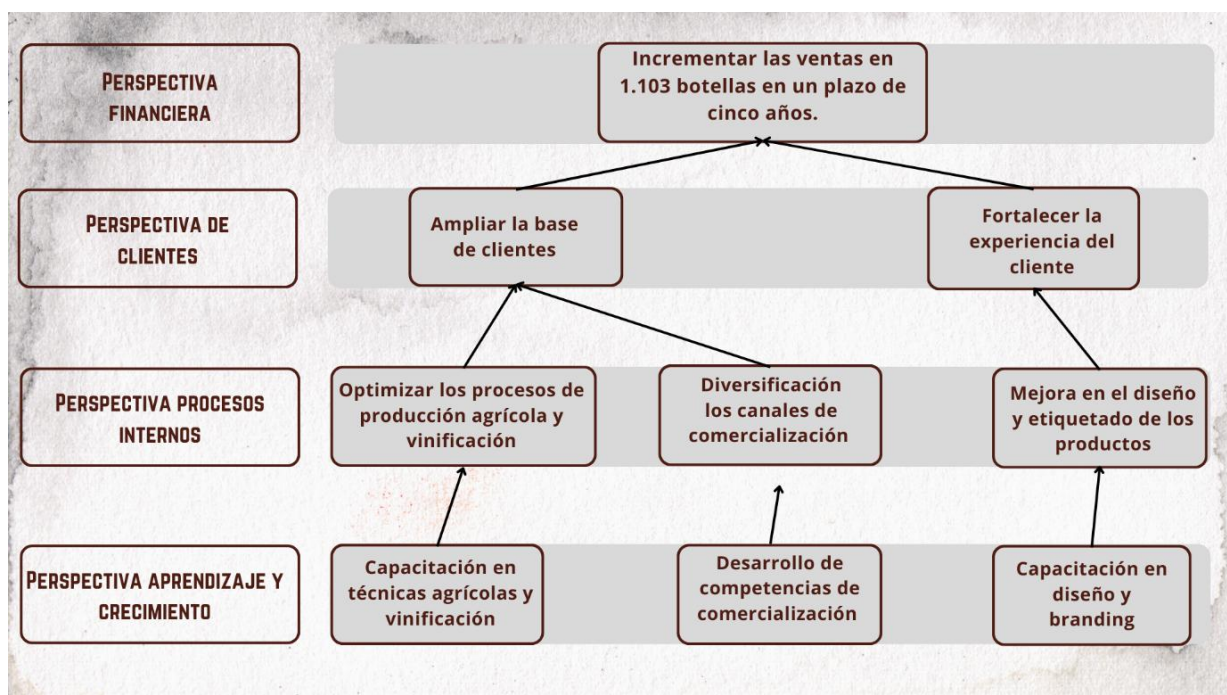


Ilustración 29: "Mapa estratégico"

Fuente. Elaboración propia

El Balanced Scorecard (BSC) propuesto proporciona una visión integral para alcanzar el objetivo estratégico de aumentar las ventas en 1.103 botellas en un plazo de cinco años. Para ello, alinea acciones dentro de cuatro perspectivas fundamentales: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje/Crecimiento. Cada una de estas perspectivas se articula de manera coherente con la misión de la viña, que busca elaborar vinos artesanales que capturen la esencia del Valle del Maule, combinando prácticas tradicionales con un enfoque sostenible.

1. Perspectiva Financiera

Objetivo Principal: Incrementar las ventas de 1.103 botellas en 5 años. Este resultado se logrará mediante el fortalecimiento de la experiencia del cliente y la ampliación de la base de consumidores. Estas acciones buscan impactar directamente en los ingresos, optimizando el retorno para las partes interesadas.

2. Perspectiva del Cliente:

1. Fortalecer la experiencia del cliente:
 - Implementación de promociones y eventos exclusivos, como ferias, para generar fidelización y valor percibido.
 - Enfoque en estrategias personalizadas para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.
2. Ampliar la base de clientes:
 - Expansión de los canales de venta (tiendas) para captar nuevos mercados.
 - Mejora del diseño y etiquetado del producto, haciéndolo más atractivo y alineado con las preferencias de los clientes.

3. Perspectiva de Procesos Internos

2. Optimización de procesos:
 - Mejora en las técnicas agrícolas y de vinificación, asegurando calidad y sostenibilidad en la producción.
3. Diversificación de canales de comercialización:
 - Integración descorchada de vino en restaurante y nuevos puntos de venta para aumentar la visibilidad del producto.
4. Innovación en el diseño y etiquetado:

- Incorporación de códigos QR y rediseño de etiquetas para facilitar la conexión con los clientes y destacar en el mercado.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

1. Capacitación del equipo:

- Formación en técnicas agrícolas y comerciales para garantizar competencias clave que apoyen los procesos internos y la relación con el cliente.
- Entrenamiento en branding y diseño para fortalecer la imagen de la marca.

10.9.1 Mapa estratégico con BSC

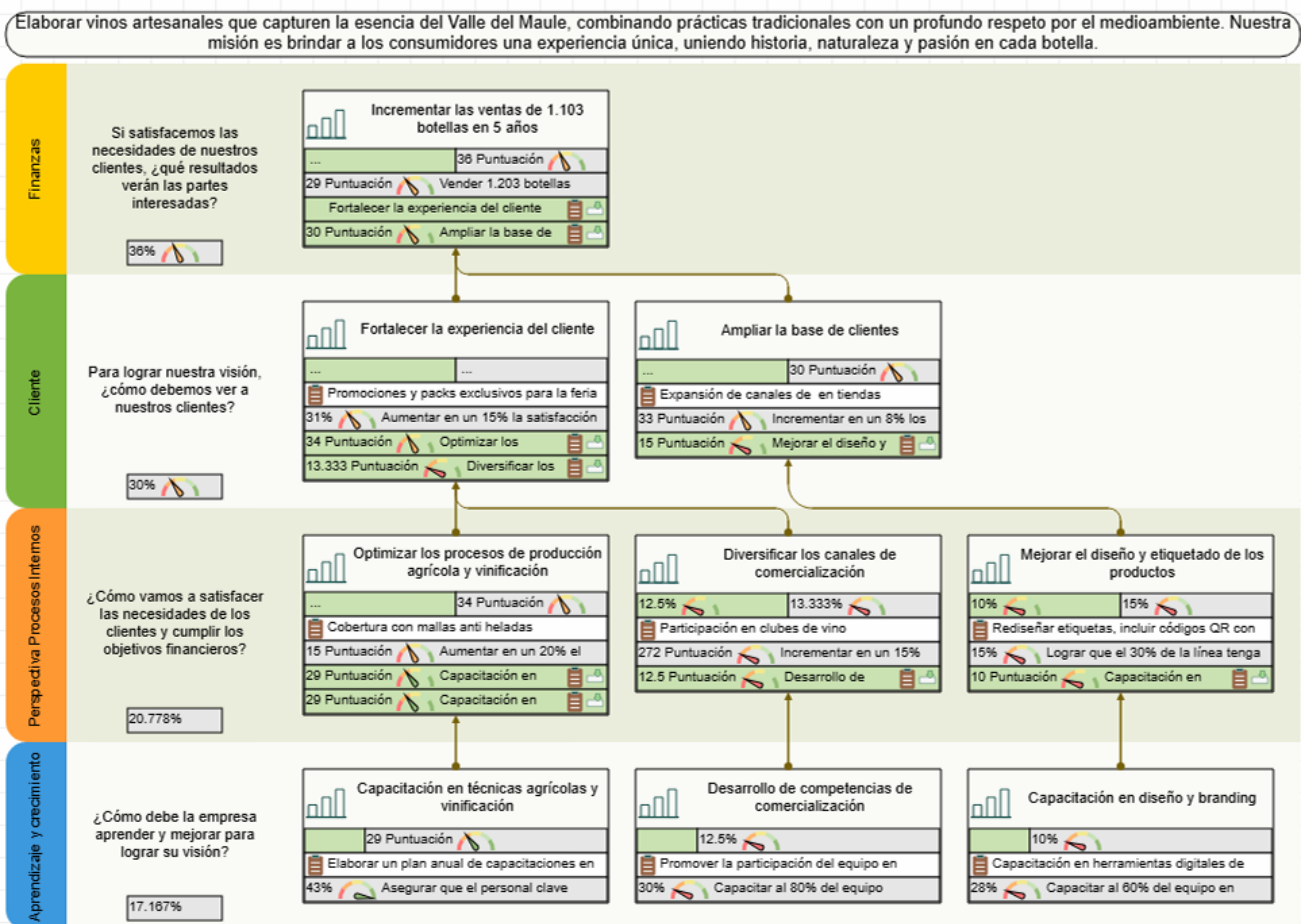


Ilustración 30: “Mapa Estratégico de la Viña 'Entre Lomas' con BSC”

Fuente. Elaboración propia

10.9.2 Cuadro de mando Plan de acción empresarial

A continuación, se presenta el cuadro de mando integral que sintetiza el plan de acción empresarial propuesto para la viña Entre Lomas. Este instrumento contempla cuatro perspectivas fundamentales, en las cuales se han establecido objetivos concretos, metas cuantificables, indicadores de desempeño y las iniciativas estratégicas asociadas, con el fin de orientar y evaluar el cumplimiento de la estrategia definida.

PLAN DE ACCIÓN EMPRESARIAL				
 Perspectiva	 Objetivo	 Meta	 Indicadores	 Iniciativas
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas en un 12%, 16%, 23%, 30% y 35% anual durante cinco años. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas de 1.103 botellas en 5 años 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas anuales (número de botellas vendidas). 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar participación en ferias vitivinícolas. Implementar descuentos para clientes frecuentes.
Perspectiva Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la experiencia del cliente Ampliar la base de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar en un 15% la satisfacción del cliente en un año Incrementar en un 8% los clientes nuevos en un año 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de satisfacción, tasa de recompra Número de clientes nuevos, crecimiento en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Promociones y packs exclusivos para la feria Material de apoyo interactivo Expansión de canales de en tiendas especializadas
Perspectiva Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar los procesos de producción agrícola y vinificación Diversificar los canales de comercialización Mejorar el diseño y etiquetado de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar en un 20% el rendimiento por hectárea en un año Incrementar en un 15% las ventas fuera de ferias en un año Lograr que el 30% de la línea tenga nueva presentación al cierre del primer año. 	<ul style="list-style-type: none"> Producción en kg/ha % de ventas en nuevos canales Porcentaje de productos con diseño o etiquetado actualizado 	<ul style="list-style-type: none"> Cobertura con mallas anti heladas Participación en Descorche de botellas en restaurantes seleccionados. Rediseñar etiquetas, incluir códigos QR con información del vino
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en técnicas agrícolas y vinificación Desarrollo de competencias de comercialización Capacitación en diseño y branding 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que el personal clave realice al menos dos capacitaciones técnicas anuales. Capacitar al 80% del equipo comercial en marketing digital y ventas directas en 1 año. Capacitar al 60% del equipo en diseño y branding y mejorar el diseño de los productos en 1 año. 	<ul style="list-style-type: none"> % del personal capacitado en técnicas avanzadas. Número de capacitaciones realizadas en marketing digital y ventas. Porcentaje del equipo capacitado en diseño y branding. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan anual de capacitaciones en manejo de plagas, fermentación natural y prácticas sostenibles. Promover la participación del equipo en seminarios y eventos comerciales de la industria. Capacitación en herramientas digitales de diseño y branding

Ilustración 31: "Cuadro de mando"

Fuente. Elaboración propia

11. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

Este análisis costo-beneficio evalúa la viabilidad del plan estratégico de la Viña "Entre Lomas" para incrementar sus ventas en 1.103 unidades en un horizonte de cinco años. Se examina la inversión requerida, los costos asociados y los beneficios esperados, basándose en proyecciones de crecimiento y rentabilidad.

Las estrategias propuestas se estructuran según las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, garantizando una visión integral de la gestión empresarial.

11.1 Costos Asociados

Para la implementación de la estrategia de crecimiento y fortalecimiento de la viña "Entre Lomas", se han identificado una serie de acciones clave que requieren inversión. Estas acciones están orientadas a mejorar la producción, optimizar la comercialización y fortalecer la identidad de la marca en el mercado.

El siguiente desglose presenta los costos estimados de cada una de estas iniciativas, considerando tanto la capacitación del equipo como las mejoras en infraestructura y promoción. La asignación de estos recursos busca garantizar un desarrollo sostenible de la viña, potenciando su competitividad y diferenciación dentro de la industria vitivinícola.

Tabla 3: "Costos Asociados implementación"

Costos Asociados	
Estrategia	Costo Estimado (CLP)
Diversificación de comercialización	\$440.000
Expansión de canales de ventas y fortalecimiento de la experiencia del cliente	\$870.000
Formación en branding y marketing digital	\$400.000
Mejoras en riego y producción	\$2.500.000
Participación de ferias especializadas	\$1.500.000
Rediseño de etiquetas y packaging	\$540.000
Total	\$6.250.000

Fuente. Elaboración propia

Para fortalecer la producción y comercialización de vinos en pequeñas viñas, es esencial la capacitación en técnicas agrícolas, vinificación y estrategias de mercado. Programas como el convenio entre el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) ofrecen formación en viticultura, enología y gestión comercial, aspectos clave para el desarrollo de viñas de pequeña escala [41].

El Programa Especial de Capacitación para la Agricultura Familiar Campesina busca mejorar el acceso de los pequeños agricultores a beneficios de capacitación, con énfasis en rubros y territorios priorizados. Los cursos están adaptados a la realidad de la pequeña agricultura, considerando una duración acotada, metodologías pertinentes, ejecución en sus localidades y procesos de capacitación por módulos. Estos cursos cubren necesidades específicas de las unidades productivas y aspectos transversales. Además, los cursos son gratuitos para los participantes e incluyen beneficios adicionales, como subsidios de movilización, subsidios para herramientas y seguro de accidentes. Está dirigido a productores agrícolas usuarios de INDAP, usuarios de programas como PRODESAL, PDTI, PADIS, SAT, Alianzas Productivas y el convenio INDAP-PRODEMU, así como a sus familiares directos y/o cónyuges.

Por otro lado, el Programa Más Capaz Mujer Emprendedora busca fomentar el acceso y permanencia de las mujeres en el mercado laboral, apoyando aquellas que desarrollen o pretendan desarrollar un emprendimiento económico o trabajen de manera independiente. Este programa también ofrece cursos gratuitos, orientados a mujeres entre 18 y 64 años, con el objetivo de incrementar su capacidad para generar ingresos y mejorar la gestión de sus pequeños negocios [41].

Para impulsar la expansión comercial, se propone realizar viajes estratégicos para que dos personas establezcan relaciones con posibles socios comerciales y distribuyan muestras del producto. El presupuesto estimado para esta iniciativa es de \$440,000, desglosado de la siguiente manera: \$100,000 para transporte hacia Santiago [42], donde se llevarán a cabo reuniones con distribuidores potenciales; \$90,000 para una noche de alojamiento [43]; \$100,000 en viáticos para alimentación y otros gastos; y \$150,000 destinados a material promocional, que incluye catálogos impresos y muestras de vino [9]. Esta inversión tiene como objetivo fortalecer la red de distribución y ampliar la presencia de la marca en nuevos mercados.

Para la estrategia de expansión de canales de ventas y mejora de la experiencia del cliente, se propone la creación de una tienda en línea con un diseño y desarrollo básico, con

una inversión de \$600.000 [44]. Además, para fortalecer la experiencia de compra, se implementarán pequeños detalles personalizados en los envíos, como tarjetas de agradecimiento [45], stickers con la marca de la viña [46] y notas escritas a mano [47], destinados a los primeros pedidos para generar una impresión positiva, con un costo de \$100.000. Finalmente, se diseñarán y comercializarán packs exclusivos para los clientes, como el "Pack Degustación Premium", que incluirá tres botellas de distintas cepas para brindar una experiencia de cata diferenciada, con una inversión de \$170.000 [9].

En términos de branding y marketing digital, se propone la participación en un curso especializado en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, diseñado para potenciar la presencia de marcas emergentes en el mercado. Este programa tiene un costo estimado de \$400.000 [48] y permitirá desarrollar estrategias de posicionamiento efectivas para aumentar la visibilidad de la viña.

La optimización de los procesos productivos es fundamental para el crecimiento sostenible del negocio. Por ello, se ha estimado una inversión de \$2.500.000 en mejoras de riego y producción, lo que permitiría la instalación de un sistema de riego por goteo en una hectárea [49].

Para fortalecer la presencia en el mercado y generar nuevas oportunidades comerciales, se contempla la participación en una feria especializada a nivel nacional, como ExpoMundoRural o ExpoVinos [50]. Se estima un costo total de \$1.500.000, que considera \$600.000 para el stand, \$500.000 para materiales promocionales y logística, y \$400.000 para transporte y viáticos del equipo [39].

Finalmente, se ha proyectado una inversión de \$540.000 para el rediseño de etiquetas y packaging, lo que incluye \$350.000 para el desarrollo gráfico [51] y \$150.000 para la impresión inicial de un lote de 1.000 unidades [52]. Este cambio permitirá fortalecer la identidad de marca y mejorar la percepción del producto en el mercado.

11.2 Beneficios Esperados

Se proyecta un incremento en las ventas durante los próximos cinco años, alcanzando un total de 1.103 botellas adicionales. Este crecimiento impactará significativamente los ingresos, reflejándose en la distribución de ventas por variedad y en la estrategia de precios para cada tipo de vino.

Se estima que la variedad Asoleado representará el 30% de las ventas, con 331 botellas; Pinot Noir y Carignan, cada uno con el 25%, equivalentes a 276 botellas cada uno; y la variedad País abarcará el 20% restante, con 220 botellas.

Este análisis permite evaluar la rentabilidad proyectada de la viña "Entre Lomas" y su crecimiento en el mercado. Además, facilita una planificación estratégica alineada con las expectativas de venta y contribuye a fortalecer el posicionamiento de la marca en la industria vitivinícola.

Tabla 4: "Beneficios Esperados"

Beneficios Esperados		
Variedad	N° Botellas	Ingresos (CLP)
Asoleado	331	\$3.972.000
Carignan	276	\$2.208.000
País	220	\$1.540.000
Pinot Noir	276	\$2.760.000
Total	1103	\$10.480.000

Fuente. Elaboración propia

11.3 Evaluación Financiera

11.3.1 Cálculo del Retorno de la Inversión (ROI)

El cálculo del Retorno de la Inversión (ROI) permite evaluar la rentabilidad del proyecto. En este caso, la fórmula utilizada es:

$$ROI = \frac{10.480.000 - 6.250.000}{6.250.000}$$

$$ROI = \frac{4.230.000}{6.250.000}$$

$$ROI = 68\%$$

El resultado obtenido indica que, por cada peso invertido, se ha generado una ganancia del 68% respecto a la inversión inicial. Un ROI positivo como este confirma que el proyecto es rentable y ha logrado generar beneficios.

11.3.2 Tasa de Recuperación de la Inversión Payback

En este caso, se considera una inversión inicial de \$6.250.000 CLP, que debe ser cubierta con los ingresos proyectados provenientes del aumento en las ventas de vino.

La producción inicial es de 950 botellas, sin embargo, el proyecto contempla una venta adicional de 1.013 botellas. El crecimiento de ventas proyectado se distribuye progresivamente en cinco años, en proporciones relativas al volumen inicial (950 botellas), con incrementos anuales del 12%, 16%, 23%, 30% y 35%, equivalentes a 114, 152, 218,5, 285 y 332,5 botellas, respectivamente. A partir de ello, se calcula el ingreso adicional generado en cada año, distribuyendo las botellas según la misma proporción proyectada por variedad y aplicando los precios correspondientes.

Tabla 5: "Ingresos Esperados"

Ingreso proyectado por año		
Año	Botellas proyectadas	Ingreso proyectado
1	114 botellas (34 Asoleado, 29 Pinot Noir, 29 Carignan, 22 País)	\$1.084.000
2	152 botellas (46 Asoleado, 38 Pinot Noir, 38 Carignan, 30 País)	\$1.446.000
3	219 botellas (66 Asoleado, 55 Pinot Noir, 55 Carignan, 44 País)	\$2.082.000
4	285 botellas (86 Asoleado, 71 Pinot Noir, 71 Carignan, 57 País)	\$2.710.000
5	333 botellas (100 Asoleado, 83 Pinot Noir, 83 Carignan, 67 País)	\$3.158.000
Total		\$10.480.000

Fuente. Elaboración propia

Al finalizar el tercer año, el ingreso acumulado alcanza \$4.612.000 CLP, lo que aún no permite recuperar completamente la inversión. Sin embargo, al finalizar el cuarto año, el ingreso acumulado asciende a \$7.332.000 CLP, superando el monto invertido y permitiendo recuperar la inversión.

Para determinar el mes exacto en que se alcanza el punto de equilibrio dentro del cuarto año, se realiza el siguiente cálculo:

Monto restante por recuperar al inicio del cuarto año:

$$6.250.000 - 4.612.000 = 1.638.000 \text{ CLP}$$

Ingreso total del cuarto año: 2.710.000 CLP

Fracción del año necesaria para recuperar la inversión:

$$\frac{1.638.000}{2.710.000} \times 12 = 7$$

El análisis financiero demuestra que la viña "Entre Lomas" logra recuperar su inversión en un período de 3 años y 7 meses, lo que representa un tiempo de recuperación relativamente corto dentro del sector vitivinícola. Este resultado confirma la viabilidad del proyecto y su capacidad de generar ingresos suficientes para cubrir la inversión inicial en menos de cuatro años

10.3.3 Tasa de descuento

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de estudios que aplicaban una tasa de descuento comparable para respaldar el análisis. Como resultado, se identificó que el estudio "Análisis de la rentabilidad del cultivo de uva vinífera (*Vitis vinifera*) cv. Cabernet Sauvignon en Chile", realizado por Germán Lobos et al. (2014), utilizó una tasa de descuento real anual de 7,8%, calculada mediante el modelo de valoración de activos de capital (CAPM) y el costo promedio ponderado de capital (WACC). Además, investigaciones previas han estimado tasas de hasta 8,9% para un horizonte de 20 años (Lobos et al., 2014). Este rango es consistente con la entrevista realizada en 2024 a Sergio Amigo, dueño de la viña Cancha Alegre, quien indicó que la tasa de descuento en la industria se sitúa entre 8% y 9%, proporcionando una base sólida para su aplicación en el contexto del análisis actual.

11.3.4 Valor Actual Neto (VAN)

Para este análisis, se considera una inversión inicial de \$6.250.000 CLP y se proyectan los siguientes flujos de caja adicionales para los próximos cuatro años: 1° año: 1.084.000 CLP, 2° año: 1.446.000 CLP, 3° año: 2.082.000 CLP, 4° año: 2.710.000, 5° año: 3.158.000 CLP

Con una tasa de descuento del 9%, previamente justificada en el punto 10.3.4, se ha calculado que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto de la siguiente manera

11.3.5 Cálculo del VAN

El cálculo consiste en descontar cada flujo de caja a su valor presente utilizando la tasa de descuento del 9% y luego restar la inversión inicial. Se desglosa así:

$$VAN = \frac{1.084.000}{(1,09)^1} + \frac{1.446.000}{(1,09)^2} + \frac{2.082.000}{(1,09)^3} + \frac{2.710.000}{(1,09)^4} + \frac{3.158.000}{(1,09)^5} - 6.250.000$$
$$994.495 + 1.217.069 + 1.607.686 + 1.919.832 + 2.052.483 = 7.791.565$$
$$VAN = 7.791.565 - 6.250.000 = 1.541.565$$

El VAN calculado con una tasa de descuento del 9% para el periodo de 5 años es de aproximadamente 1.541.565 CLP. Esto indica que, bajo los supuestos actuales y con los ingresos proyectados, el proyecto es rentable y generará valor para la empresa.

11.3.6 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para determinar la TIR, se busca la tasa que satisface la ecuación:

$$0 = \frac{1.084.000}{(1 + TIR)^1} + \frac{1.446.000}{(1 + TIR)^2} + \frac{2.082.000}{(1 + TIR)^3} + \frac{2.710.000}{(1 + TIR)^4} + \frac{3.158.000}{(1 + TIR)^5} - 6.250.000$$

Usando herramientas computacionales, se obtiene el siguiente resultado:

$$TIR = 17\%$$

El análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR) para este proyecto muestra un resultado de aproximadamente 17%, lo que indica que, en el periodo analizado de 5 años, el proyecto es económicamente viable en términos de rentabilidad.

12. DISCUSIÓN

El análisis estratégico de la Viña "Entre Lomas" ha permitido identificar diversas oportunidades y desafíos que influyen en su crecimiento y sostenibilidad dentro del mercado vitivinícola. La industria se caracteriza por una alta competitividad, donde grandes viñas dominan la producción y comercialización, dejando a los pequeños productores en una posición vulnerable. Uno de los principales desafíos identificados es la falta de acceso a economías de escala, lo que repercute en los costos de producción y en la competitividad de precios. Mientras las grandes viñas pueden reducir costos mediante procesos automatizados y distribución masiva, los pequeños productores deben depender de estrategias diferenciadas para destacar en el mercado.

En este contexto, las viñas de menor escala, como "Entre Lomas", deben adoptar un enfoque distinto al de las grandes viñas, ya que competir en igualdad de condiciones resulta inviable. Para ello, es fundamental que estas viñas definan su identidad y se orienten hacia un nicho de mercado poco accesible para las grandes empresas. En lugar de intentar replicar un modelo de producción industrial, es recomendable que los pequeños productores se enfoquen en la elaboración de vinos patrimoniales y naturales, diferenciándose de la oferta masiva y destacando la autenticidad de sus productos.

Desde una perspectiva técnica, los pequeños productores deben priorizar prácticas agrícolas que potencien la calidad del vino, como una poda adecuada, el mantenimiento de un suelo limpio mediante métodos naturales y un manejo óptimo del momento de cosecha. Además, es crucial realizar un seguimiento al proceso de vinificación sin intervenciones que alteren la identidad del vino, evitando prácticas industriales que afectan el sello patrimonial del producto. La preservación de estas prácticas tradicionales no solo refuerza la autenticidad del vino, sino que también contribuye a la valorización de la historia vitivinícola de la región.

Además, el contexto climático de la Región del Maule representa un desafío significativo para la viña. La crisis hídrica y la falta de sistemas avanzados de riego ponen en riesgo la estabilidad de la producción, afectando el rendimiento de las parras y la calidad del vino. A pesar de la resiliencia demostrada por la viña a través de métodos de manejo sustentable, la implementación de tecnologías hídricas avanzadas sigue siendo una necesidad prioritaria.

Desde una perspectiva comercial, la dependencia de ferias y eventos especializados como principal canal de ventas restringe el crecimiento de la viña. El acceso limitado a

plataformas de comercio electrónico y la falta de asociaciones con restaurantes o ferias donde se puedan realizar degustaciones y promoción de los vinos dificultan la expansión y la fidelización de clientes.

El estudio también permitió analizar la importancia de la identidad de marca en la percepción del consumidor. A pesar de que la calidad del producto ha sido reconocida con premios, como el primer lugar en la categoría de vino asoleado en la Fiesta del Vino País 2024 en Cauquenes, la viña enfrenta dificultades en la comunicación de su propuesta de valor. Esto se traduce en un bajo reconocimiento de marca fuera de la región, lo que resalta la necesidad de fortalecer la imagen corporativa y mejorar las estrategias de promoción para consolidar su posicionamiento en el sector vitivinícola.

Uno de los aspectos más relevantes para evaluar la viabilidad del proyecto es su análisis económico, el cual se estableció con un horizonte de cinco años. Los resultados del Retorno sobre la Inversión (ROI) reflejan un valor positivo del 68%, lo que indica que, con los ingresos proyectados a mediano plazo (\$10.480.000 CLP) en relación con la inversión total (\$6.250.000 CLP), el proyecto es rentable y que la inversión inicial se traduce en beneficios económicos favorables.

El análisis del Período de Recuperación de la Inversión (Payback) muestra que, con los ingresos actuales proyectados, la inversión inicial de \$6.250.000 CLP se recupera en aproximadamente 3 años y 7 meses. Este tiempo de recuperación es relativamente corto dentro del sector vitivinícola, lo que indica que el proyecto tiene una buena capacidad de generar ingresos en el corto y mediano plazo. Además, el crecimiento en las ventas de vino proyecta un incremento anual del 12%, 16%, 23%, 30% y 35%, lo que respalda la sostenibilidad del negocio.

El Valor Actual Neto (VAN), calculado con una tasa de descuento del 9%, arrojó un resultado positivo de \$1.541.565 CLP, lo que confirma que el proyecto genera valor para la empresa. De manera similar, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en 17%, lo que supera la tasa de descuento utilizada y refuerza la viabilidad económica del proyecto.

A pesar de los resultados favorables, es importante considerar estrategias para optimizar aún más los beneficios, tales como la búsqueda de financiamiento a través de entidades como CORFO o SERCOTEC, lo que permitiría fortalecer las inversiones en infraestructura y marketing. Además, la implementación de mejoras en eficiencia productiva y estrategias comerciales podría aumentar la rentabilidad y reducir el tiempo de recuperación de la inversión.

13. CONCLUSIÓN

El presente estudio ha permitido analizar en profundidad la situación actual de la Viña "Entre Lomas" y diseñar una estrategia empresarial orientada a incrementar sus ventas en 1.103 botellas en un plazo de cinco años. Este crecimiento se proyecta a partir de un volumen inicial de 950 botellas, aplicando aumentos anuales del 12%, 16%, 23%, 30% y 35%, respectivamente. Mediante un enfoque metodológico basado en el análisis de factores internos y externos, se han identificado los principales desafíos que enfrenta la viña, tales como la falta de acceso a economías de escala, la alta competencia con grandes viñas, la crisis hídrica y la limitada diversificación de canales de comercialización. El uso de herramientas estratégicas como el análisis FODA, las 5 Fuerzas de Porter y el Balanced Scorecard permitió diagnosticar las fortalezas y debilidades propias de la viña, al mismo tiempo que se detectaron oportunidades de mejora en la diversificación de canales de comercialización y en la adopción de prácticas sostenibles. En este sentido, se planteó una estrategia empresarial que no solo busca alcanzar un incremento en las ventas en un plazo de cinco años, sino que también pretende fortalecer la identidad y el patrimonio cultural de la región del Maule.

Asimismo, se han identificado oportunidades clave que pueden ser aprovechadas estratégicamente, como la creciente demanda por productos artesanales y sustentables, la diferenciación y la digitalización de las ventas. Desde una perspectiva de producción, la investigación evidenció que las condiciones agroclimáticas de la Región del Maule presentan tanto ventajas como desafíos para la viña. Por un lado, el clima mediterráneo favorece el cultivo de cepas tradicionales como Carignan y País, otorgando características distintivas a los vinos. Sin embargo, la crisis hídrica y la variabilidad de temperaturas pueden afectar negativamente la productividad, incrementando los costos de manejo del viñedo. En este contexto, se recomienda la implementación de tecnologías de eficiencia hídrica, tales como el riego por goteo y la captación de aguas lluvia, para mitigar los efectos del cambio climático y garantizar la sostenibilidad productiva de la viña a largo plazo.

A nivel comercial, se ha determinado que la actual estrategia de ventas de la viña es limitada, ya que depende en gran medida de la participación en ferias especializadas y ventas directas. Si bien estos canales han permitido posicionar el producto en el mercado local, restringen el crecimiento de la viña al no aprovechar el potencial de la digitalización ni la expansión a nuevos mercados. Para abordar esta problemática, se recomienda fortalecer la

identidad de marca mediante un rediseño de etiquetas y packaging, con el fin de mejorar la percepción del producto y atraer a nuevos consumidores.

En este contexto, viñas pequeñas como "Entre Lomas" pueden tomar como referencia ejemplos de éxito como Viña Cancha Alegre y Viña Don Heraldo, que han logrado consolidarse en el mercado a pesar de su menor escala de producción. Viña Cancha Alegre ha priorizado la calidad y autenticidad de sus vinos, utilizando cepas patrimoniales y métodos de vinificación natural, mientras que Viña Don Heraldo se ha enfocado en la expansión comercial y la diversificación de mercados. A pesar de sus diferencias, ambas han sabido capitalizar su identidad y aprovechar estrategias que les han permitido destacar.

Sin embargo, el estudio también evidencia la dificultad que enfrentan los pequeños viñateros para destacar en mercados nacionales e internacionales. A menudo, la falta de una estrategia clara y la ausencia de financiamiento limitan su capacidad de crecimiento y comercialización en volumen. Esto genera un impacto en el patrimonio vitivinícola de la región, ya que muchas viñas no logran trascender a nivel nacional, a pesar de que Chile es uno de los principales productores de vino en el mundo. La falta de financiamiento externo o apoyo estatal dificulta la implementación de estrategias clave, ya que los costos asociados pueden ser prohibitivos para viñas de menor escala. Esto explica por qué muchos pequeños productores no invierten en sus viñedos, ya sea por falta de capital o por la percepción de que la inversión a largo plazo no es viable.

Desde una perspectiva económica, los resultados obtenidos muestran un retorno sobre la inversión (ROI) del 68%, un período de recuperación de la inversión de aproximadamente 3 años y 7 meses, y un Valor Actual Neto (VAN) positivo, lo que confirma que el proyecto genera valor. Además, la tendencia de crecimiento proyectada en las ventas refuerza la capacidad de la viña para consolidarse en el mercado. Si bien es necesario optimizar ciertos procesos y diversificar los canales de comercialización para mejorar aún más la rentabilidad, los datos indican que la viña tiene una base sólida sobre la cual seguir expandiéndose.

En conclusión, el análisis realizado ha permitido diseñar un marco estratégico integral que potencia las oportunidades de la Viña "Entre Lomas". La optimización de la producción, la expansión de los canales de venta y el fortalecimiento del marketing serán claves para consolidar su presencia en el sector vitivinícola. Con la correcta ejecución de estas estrategias, la viña no solo podrá garantizar su crecimiento sostenible, sino también mejorar su competitividad y maximizar sus beneficios en el mediano y largo plazo.

14. REFERENCIAS

- [1] S. Carbonari, "Historia de la vid y el vino: De los orígenes a nuestros días," in *La cultura de la vid y el vino: La vitivinicultura*, Universidad Nacional de Cuyo, 2013, pp. 1-2.
- [2] S. Carbonari, "Historia de la vid y el vino: De los orígenes a nuestros días," in *La cultura de la vid y el vino: La vitivinicultura*, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza., 2013, pp. 3-8.
- [3] R. Aravena Alvarado, "Viticultura, pequeña propiedad e integración social," in *Patrimonio Vitivinícola Aproximaciones a la cultura del vino en Chile*, Ediciones Biblioteca Nacional, 2016, pp. 28-31.
- [4] R. Álvarez Aránguiz, "La viticultura chilena, valor universal," in *Patrimonio Vitivinícola Aproximaciones a la cultura del vino en Chile*, Ediciones Biblioteca Nacional, 2015, pp. 14-15.
- [5] OIV, "State of the world vine and wine sector in 2023," 2024.
- [6] Viña Concha y Toro, "Memoria Integrada 2023," 2023.
- [7] VSPT Wine Group., "Memoria anual 2023," 2023.
- [8] F. Arriagada, "Cauquenes, rincón vitivinícola del Maule," in *Cauquenes, rincón vitivinícola del Maule*, Instituto de Investigaciones Agropecuarias, 2020, pp. 1-5, 24-25.
- [9] M. González, Interviewee, *Entrevista con los dueños de Viña Entre Lomas*. [Interview]. 07 Agosto 2024.
- [10] Ex-Ante, 23 02 2024. [Online]. Available: <https://www.ex-ante.cl/industria-vitivinicola-tuvo-un-mal-2023-exportaciones-cayeron-un-201/>. [Accessed 15 10 2024].
- [11] A. Valenzuela Palma, "Situación de la producción y comercio del vino chileno en el período 2000 - 2023," Oficina de Estudios y Políticas Agrarias – Odepa., 2024.
- [12] Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), "SAG," 12 2024. [Online]. Available: <https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/Informe%2520Final%2520Cosecha%25202024.pdf>. [Accessed 03 01 2025].
- [13] Ministerio de Agricultura de Chile, "MINAGRI," 15 04 2024. [Online]. Available: <https://minagri.gob.cl/noticia/informe-inia-revela-preocupantes-consecuencias-de-la-contingencia-climatica-sobre-cultivos-de-la-region-del-maule/>. [Accessed 04 01 2025].
- [14] Sociedad Nacional de Agricultura, "SNA," 29 01 2025. [Online]. Available: https://www.sna.cl/2025/01/29/el-precio-de-las-cajas-de-vino-de-exportacion-es-uno-de-los-mas-bajos-historicamente/?utm_source=chatgpt.com. [Accessed 30 01 2025].
- [15] ODEPA, "Reflexiones y desafíos 2030," in *Agricultura Chilena: Reflexiones y desafíos al 2030*, Santiago, 2017, pp. 141,197,223.
- [16] M. Alarcón, C. Higuera and V. Valdivia, "Interferencia," 01 02 2019. [Online]. Available: <https://interferencia.cl/articulos/industria-del-vino-enfrenta-la-rebelion-de-pequenos-productores-de-uva>. [Accessed 17 11 2024].
- [17] ODEPA, "Gobierno de Chile," ODEPA, [Online]. Available: https://apps.odepa.gob.cl/powerBI/boletin_vino_pisco.html. [Accessed 03 03 2025].
- [18] J. L. Valenzuela Cavalla, "Propuesta Planificación Estratégica 2020-2023 Viña Familiar de la Región del Maule," Universidad de Talca Facultad de Economía y Negocios, Santiago, 2021.
- [19] Asociación Nacional de Ingenieros Agrónomos Enólogos de Chile, "Informe de vendimia 2024," Vinos de Chile, 2024.

- [20] D. Cárdenas, "Análisis evolutivo de la industria vitivinícola en Chile," Universidad de Chile facultad de economía y negocios escuela de economía y administración, Santiago, 2020.
- [21] Gobierno de Chile, "Gov.cl," 02 01 2020. [Online]. Available: <https://www.gob.cl/nuestro-pais/>. [Accessed 19 11 2024].
- [22] M. Muñoz and M. Reyes, "Elementos del clima y su influencia Referencias para el secano," Instituto de Investigaciones Agropecuarias, 2020.
- [23] G. Rojas, "Principales valles vitivinícolas de Chile," in *La geografía del vino Chileno*, Vinifera, 2019, pp. 70-75.
- [24] G. Rojas, "Principales valles vitivinícolas de Chile," in *La geografía del vino Chileno*, Vinifera, 2019, pp. 77-93.
- [25] G. Rojas, "Principales valles vitivinícolas de Chile," in *La geografía del vino Chileno*, Vinifera, 2019, pp. 100-107.
- [26] G. Rojas, "Principales valles vitivinícolas de Chile," in *La geografía del vino Chileno*, Vinifera, 2019, pp. 109-115.
- [27] G. Rojas, "La importancia del clima y el suelo en la elaboración del vino," in *La geografía del vino Chileno*, Vinifera, 2019, pp. 54-60.
- [28] G. Rojas, "Valle del Maule," in *La geografía del vino Chileno*, Vinifera, 2019, pp. 97-99.
- [29] Equipo Redagráfico, "Redagráfico," 14 10 2024. [Online]. Available: <https://redagricola.com/descubren-nueva-cepa-de-uva-en-una-parra-de-120-anos-en-maule/>. [Accessed 24 02 2025].
- [30] J. Velasco, "El regreso del carignan al secano costero de Chile," *Especial vides / viñas Redagricola*, p. 4, 17 7 2020.
- [31] A. Sepúlveda, Características de vinos tintos pinot noir, producidos con cepas autóctonas de *saccharomyces cerevisiae* aisladas del valle del Maule, UNIVERSIDAD DE CHILE, 2009.
- [32] I. Díaz, "'Cepa País': Proyecto para la innovación, diversificación y agregación de valor en el sector vitivinícola nacional," Instituto de Investigaciones Agropecuarias INIA, 2017.
- [33] INIA Raihuén, "INIA," 11 07 2024. [Online]. Available: <https://www.inia.cl/2024/07/11/asoleado-el-vino-favorito-de-bernardo-ohiggins-que-amenaza-con-desaparecer/>. [Accessed 10 12 2024].
- [34] L. Solano, "El proceso de visualización desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa," Vivat Academia, 2009.
- [35] M. Eugene Porter, "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia," in *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Harvard Business School Publishing Corporation., 2008, pp. 2-15.
- [36] R. Sarli, G. Silvia and N. Ayres, "Análisis FODA. Una herramienta necesaria," UNCuyo, 2015.
- [37] Tecnológico de Monterrey, "Nota Técnica Balanced Scorecard," Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2018.
- [38] N. Sapag, R. Sapag and J. M. Sapag, "Preparación y Evaluación de proyectos," McGRAW-HILL, 2014.
- [39] S. Amigo, Interviewee, *Preguntas oportunidades comerciales y ferias especializadas*. [Interview]. 04 03 2025.
- [40] F. Zuñiga, Interviewee, *Entrevista Viña Don Heraldo*. [Interview]. 25 11 2024.

- [41] Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), "INDAP," Convenio INDAP-SENCE, [Online]. Available: <https://www.indap.gob.cl/plataforma-de-servicios/convenio-indap-sence>. [Accessed 05 03 2025].
- [42] Recorrido, "Pasajeros - Recorrido.cl," Recorrido, [Online]. Available: <https://www.recorrido.cl/es/bus/cauquenes/santiago/06-03-2025/06-03-2025>. [Accessed 03 03 2025].
- [43] Airbnb, "Airbnb," Anuncio de habitación en Airbnb, [Online]. Available: <https://www.airbnb.cl/rooms/1255202328611389474>. [Accessed 04 03 2025].
- [44] Unelab, "Unelab," Sitios web que venden, [Online]. Available: <https://unelab.com/sitios-web-que-venden/>. [Accessed 04 03 2025].
- [45] Atelier, "Atelier," Volantes Atelier, [Online]. Available: https://www.atelier.cl/es/volantes_atelier/. [Accessed 04 03 2025].
- [46] ALOPRINT, "ALOPRINT," Etiquetas en papel, [Online]. Available: <https://www.aloprint.cl/etiquetas-en-papel/>. [Accessed 04 03 2025].
- [47] Creaciones Montalvo, "Creaciones Montalvo," Tarjetas de agradecimiento opalina (100 unidades), [Online]. Available: <https://www.creacionesmontalvo.cl/tarjetas-de-agradecimiento-opalina-100-unidades-copy>. [Accessed 04 03 2025].
- [48] Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, "Formación Continua PUCV," Curso Marketing y Estrategias de Branding, [Online]. Available: <https://formacioncontinuaucv.cl/programas/curso-marketing-y-estrategias-de-branding/>. [Accessed 04 03 2025].
- [49] Instituto de Investigaciones Agropecuarias, "Documento técnico sobre riego," Biblioteca INIA, [Online]. Available: <https://biblioteca.inia.cl/server/api/core/bitstreams/9e3a81e1-3f85-4921-8e94-3b4e58d5051a/content>. [Accessed 04 03 2025].
- [50] Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), "Convocatoria Expo Mundo Rural 2024," INDAP, [Online]. Available: <https://www.indap.gob.cl/sites/default/files/2024-03/Convocatoria-EMR2024.pdf>. [Accessed 04 03 2025].
- [51] Zinapsis, "Zinapsis," Diseño de Packaging Básico, [Online]. Available: <https://zinapsis.cl/producto/diseño-de-packaging-basico/>. [Accessed 05 03 2025].
- [52] Imprenta Concepción, "Imprenta Concepción," Etiquetas de botella personalizada, [Online]. Available: <https://www.imprentaconcepcion.cl/producto/etiquetas-de-botella/>. [Accessed 05 03 2025].
- [53] Pontificia Universidad Católica de Chile, "Diplomado en Vino Chileno: Producción, Elaboración, Comercialización y Degustación," Educación Continua UC, 2025 . [Online]. Available: <https://educacioncontinua.uc.cl/programas/diplomado-en-vino-chileno-produccion-elaboracion-comercializacion-y-degustacion/>. [Accessed 02 03 2025].
- [54] Universidad Diego Portales, "Continua UDP," Curso Desarrollo Organizacional, [Online]. Available: <https://educacioncontinuaudp.vgroup.cl/curso-desarrollo-organizacional-5/>. [Accessed 04 03 2025].
- [55] USECAP, "Fundamentos de Vinificación y Filtración en Vinos," UseCap, [Online]. Available: <https://usecap.cl/producto/fundamentos-de-vinificacion-y-filtracion-en-vinos-hcpge025/>. [Accessed 06 03 2025].

- [56] F. Pouzet, "Emprendedor Chile," 13 06 2023. [Online]. Available: <https://www.emprendedorchile.cl/blogs/entrevistas/lo-despidieron-de-su-trabajo-y-creo-la-quinta-vina-mas-grande-de-chile-aurelio-montes>. [Accessed 22 03 2025].
- [57] R. Sarli, G. Silvia and N. Ayres, "Análisis FODA. Una herramienta necesaria," UNCuyo, 2015.
- [58] A. Fernández, "El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia," *Revista de Antiguos alumnos*, vol. 1, pp. 32-42, 2001.
- [59] M. A. Cornejo Carrasco, "Diseño de un balanced scorecard para la banca transaccional de una institución financiera," Universidad de Chile facultad de ciencias físicas y matemáticas departamento de Ingeniería Industrial, 2015.