



Universidad del Bío-Bío
Facultad de Ciencias Empresariales

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD CERTIFICABLE PARA LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN
GEOGRÁFICA DE LOS VINOS DEL VALLE DE PORTEZUELO**

Alumnas: **BADILLA ÁVILA PAOLA ALEJANDRA**
 GONZÁLEZ ROMERO CAROLINA ANDREA
 PRADENAS MUÑOZ FABIOLA ANDREA

Profesor Guía: Acuña Moraga Omar Eduardo

Chillán, Enero 2018

Índice general.

Contenido

Índice general.....	1
Índice de cuadros.....	4
Índice de figuras.	5
Índice de gráficos.....	6
Resumen ejecutivo.....	7
Introducción.....	8
Antecedentes generales de la investigación.....	8
Propósito de la investigación.....	11
Objetivos.....	11
Capítulo 1: Marco teórico.....	12
1.1. Calidad.....	12
1.2. Modelo de gestión de calidad.....	15
1.3. Vino chileno: Calidad y desafíos.....	22
1.4. Denominación de origen.....	25
1.5. Marco regulatoria para la denominación de origen.....	29
1.6. Pilares que sustentan la investigación.....	36
Capítulo 2: Marco metodológico.....	38
Capítulo 3: Antecedentes del sector vitícola.....	44
3.1. Descripción del producto.....	44
3.2. Viticultura en Portezuelo.....	48
3.3. Cavas de Portezuelo.....	52
3.4. Estadísticas del sector vitivinícola chileno.....	55

3.4.1.	Producción.....	55
3.4.2.	Exportación.....	58
3.4.3.	Importación.....	60
3.4.4.	Consumo aparente.	61
Capítulo 4: Modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo.....		63
4.1.	Etapa I: Análisis.....	63
4.2.	Etapa II: Definición del Liderazgo y de la Dirección.	72
4.3.	Etapa III: Planificación.	72
4.4.	Etapa IV: Soporte.....	74
4.5.	Etapa V: Operación del Modelo.	76
4.6.	Etapa VI: Evaluación.	76
4.7.	Etapa VII: Mejora.	77
Capítulo V: Aplicación del Modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo.....		78
5.1.	Etapa I: Análisis.....	78
5.1.1.	Análisis PEST.....	78
5.1.2.	Análisis de la industria vinífera.....	85
5.1.3.	Análisis interno.	90
5.1.3.1.	Requisitos para la denominación de origen.....	90
5.1.3.2.	Análisis económico-financiero.	90
5.1.3.3.	Matriz de Boston Consulting Group (BCG).....	91
5.1.3.4.	Ciclo de vida del producto.....	92
5.1.3.5.	Perfil funcional.....	93
5.1.3.6.	Análisis del modelo de negocio (Canvas).....	95
5.1.3.7.	FODA.	96
5.2.	Etapa II: Definición del Liderazgo y de la Dirección.	97
5.2.1.	Liderazgo de la Alta Dirección.....	97
5.2.2.	Comité de Administración.....	98

5.2.3. Asociatividad.....	99
5.3. Etapa III: Planificación.....	100
5.4. Etapa IV: Soporte.....	105
5.4.1. Roles y Responsabilidades.....	105
5.4.2. Recursos y Financiamiento.....	105
5.4.3. Conocimientos y Competencias.....	106
5.4.4. Comunicación y Colaboración.....	107
5.4.5. Protocolo de gestión de calidad (ISO 9001:2015).....	108
5.5. Etapa V: Operación del Modelo.....	110
5.5.1. Obtención de la Denominación de Origen.....	110
5.5.2. Ingreso de asociados.....	113
5.5.3. Supervisión y control.....	114
5.5.4. Servicios externos.....	115
5.5.5. Productos complementarios.....	116
5.5.6. Etiquetado e imagen de marca.....	116
5.5.7. Garantía de Calidad (ISO 9001:2015).....	117
5.5.8. Marketing.....	120
5.6. Etapa VI: Evaluación.....	122
5.7. Etapa VII: Mejora.....	126
Conclusiones.....	128
Referencias.....	131

Índice de cuadros.

Contenido

Cuadro 1: Evolución del concepto de calidad a través del tiempo	13
Cuadro 2: Conceptos de calidad.....	16
Cuadro 3: Modelos de Gestión de Calidad Total.....	18
Cuadro 4: Cepajes de uvas que pueden ser utilizados para el sello denominación de origen	31
Cuadro 5: Antecedentes generales Socios Cavas de Portezuelo S.A.....	54
Cuadro 6: Perfil Estratégico del Entorno	64
Cuadro 7: Perfil Funcional de la empresa.....	70
Cuadro 8: Cuadro de Mando Integral para el Modelo de Gestión de Calidad.....	77
Cuadro 9: Perfil Estratégico del Entorno para Cavas de Portezuelo	85
Cuadro 10: Análisis económico-financiero para Cavas de Portezuelo.....	91
Cuadro 11: Perfil funcional de Cavas de Portezuelo	95
Cuadro 12: Modelo Canvas Cavas de Portezuelo.....	96
Cuadro 13: Elementos FODA Cavas de Portezuelo	97
Cuadro 14: Valores propuestos en base a la norma ISO 9001:2015.....	101-102
Cuadro 15: Definición de estrategias para los objetivos propuestos	100
Cuadro 16: Exigencias para la denominación de origen de los vinos del Valle de Portezuelo	108
Cuadro 17: Cuadro de Mando Integral para el Modelo de Gestión de Calidad.....	118-121

Índice de figuras.

Contenido

Figura 1: Crecimiento acumulativo de los enfoques de gestión de la calidad	17
Figura 2: Modelo de Gestión de Calidad Malcolm-Baldrige.....	19
Figura 3: Modelo de Gestión de Calidad EFQM de Excelencia.....	20
Figura 4: Modelo de Gestión de Calidad para productos con denominación de origen en Chile	21
Figura 5: Concordancia entre la marca, la denominación de origen y la región de origen.	27
Figura 6: Proceso para la obtención de una denominación de origen en Chile	33
Figura 7: Formas de obtener protección para la D.O. a nivel internacional	34
Figura 8: Atributos para una correcta denominación de origen	35
Figura 9: Pilares que sustentan la investigación	37
Figura 10: Procedimiento para llevar a cabo la investigación	40
Figura 11: Modelo de Gestión de Calidad para la Denominación de Origen de los Vinos del Valle de Portezuelo.....	41
Figura 12: Proceso de elaboración del vino	46
Figura 13: Lienzo para el Modelo Canvas	71
Figura 14: Estructura organizacional de Cavas de Portezuelo S.A.....	74
Figura 15: Clasificación de Cavas de Portezuelo en la matriz BCG.....	92
Figura 16: Ciclo de vida del producto para Cavas de Portezuelo	93
Figura 17: Proceso productivo de Cavas de Portezuelo.....	110

Índice de gráficos.

Contenido

Gráfico 1: Viticultores de la Comuna de Portezuelo.....	49
Gráfico 2: Top 10 de productores de vino en el mundo durante el año 2016	55
Gráfico 3: Producción total de vino chileno entre los años 2000 y 2016.....	56
Gráfico 4: Producción de vino chileno entre los años 2000 y 2016 por tipo	57
Gráfico 5: Volumen de vino chileno exportado entre los años 2000 y 2016	58
Gráfico 6: Precio por litro promedio de vino chileno exportado por envase	59
Gráfico 7: Volumen de vino importado entre los años 2007 y 2016	60
Gráfico 8: Consumo aparente total de vino en Chile entre los años 2007 y 2016	61
Gráfico 9: Consumo aparente per-cápita de vino en Chile entre los años 2007 y 2016.....	62

Resumen ejecutivo.

Chile es uno de los países más importantes en cuanto a la producción y exportación de vino en todo el mundo, y ocupa actualmente el quinto lugar, siendo además el mayor productor de toda Latinoamérica. En este sentido, Chile en los últimos años ha incrementado considerablemente el valor, el volumen de producción y el volumen de exportación de dicho producto. Si bien el vino es producido en Chile desde el siglo XIX, su calidad ha comenzado a aumentar desde el siglo XX, gracias al crecimiento de las relaciones comerciales entre las empresas vitivinícolas y los enólogos y viñedos franceses y estadounidenses.

Por otro lado, si bien en Chile existe información respecto a la certificación para denominación de origen, existe una confusión entre dicho concepto y el de indicación geográfica. Esto debido a que en la actualidad existen vinos que señalan en su etiqueta expresiones como “Valle de Colchagua” o “Valle de Casablanca”, en donde más allá de la procedencia de la uva, no hay nada más que señale aspectos relacionados a la pureza del producto y/o su regulación, menos antecedentes vinculados al patrimonio vitivinícola existente. De esta manera un desafío es poder avanzar hacia la denominación de origen que se conoce en el mundo entero, en donde no solo se hace referencia a la procedencia geográfica del producto, sino que también a su patrimonio histórico, cultural y obviamente a su calidad certificada. Teniendo esto en cuenta, los expertos señalan que en Chile por lo menos, ninguna viña ni producto existente cumple con la denominación de origen, ya que ninguno de ellos se encuentra sometido a una legislación y/o protección legal que declare una denominación de origen como lo es entendida en los países más desarrollados.

Considerando lo anterior, este trabajo presenta el diseño de un modelo de gestión de calidad certificable, lo cual servirá como base y herramienta que pueda ser utilizada para la obtención de un sello de denominación de origen para los vinos de Portezuelo, tanto en un contexto nacional como internacional. En este sentido los resultados apuntan a poder generar propuestas de valor más sólidas y sostenibles en el tiempo para los consumidores de vinos chilenos en el extranjero, considerando que un alto porcentaje de la producción nacional se destina a la exportación en exigentes mercados como el Norteamericano, el Europeo y el Asiático.

Introducción.

Antecedentes generales de la investigación.

En primer lugar, se debe destacar la gran relevancia que posee el sector vitivinícola en Chile, ya que sobre todo en los últimos años, ha incrementado considerablemente su valor, su volumen de producción y su volumen de exportación. Si bien el vino es producido en Chile desde el siglo XIX, su calidad ha comenzado a aumentar desde el siglo XX, gracias al crecimiento de las relaciones comerciales entre las empresas vitivinícolas y los enólogos y viñedos franceses y estadounidenses.

Según la información proporcionada por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) el mercado mundial de vino se encuentra bastante estable con tendencias positivas en cuanto a precios y cantidades demandadas, además se prevé que para el año 2018 se mejoren las condiciones de producción y precios para este producto (Banfi, 2017). Sumado a lo anterior, en Chile mucho se habla de que tanto el origen como la tradición de la producción del vino comienzan en la comuna de Portezuelo, en donde las condiciones climáticas son propicias para el cultivo de cepas para producirlo. De esta manera, con el paso del tiempo, Portezuelo fue catalogado como la cuna del vino chileno.

Por otro lado, con el actual escenario a nivel mundial, tanto los países más desarrollados como aquellas economías emergentes atraviesan constantemente por procesos de importantes cambios tanto productivos como sociales para lograr dinamizar sus sistemas económicos y así evitar crisis de liquidez e insolvencia, manteniendo la actividad y evitando el cierre de establecimientos y la destrucción del empleo. Una de las formas para enfrentar este escenario cambiante se encuentra el desarrollo territorial, el cual busca tanto el progreso social como el desarrollo económico sostenible, creando un ajuste productivo con una visión territorial (Vázquez, 2009).

Lo anterior sumado a los cambios generados en los hábitos de consumo de las personas en todo el mundo ha generado un interés creciente por productos de mayor calidad, diferenciados y que se adapten a las nuevas necesidades de los diferentes consumidores. En base a este acontecimiento, una de las formas más valoradas en el sector agroalimentario para lograr esta diferenciación son los Indicadores Geográficos de Procedencia (IGP) y más aún

las Denominaciones de Origen (DO), las que incorporan en su definición el origen geográfico, la relevancia de la tradición y la especialización en la elaboración de productos de alta calidad y con personalidad diferente, y la reglamentación y los mecanismos de control sobre su producción (Millán, Morales y Agudo, 2010; Márquez y Hernández, 2001).

La Denominación de Origen (DO) corresponde a una certificación autorizada por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) en Chile en concordancia con la Ley 18.455. La Denominación de Origen es una respuesta a los diversos procesos de globalización que permite la eliminación de las fronteras comerciales, acelerando el intercambio cultural en los mercados mundiales a través de la inclusión de innovaciones tecnológicas y comunicacionales. De esta manera, las expresiones culturales se convierten en productos que circulan más allá de las fronteras nacionales, añadiendo competitividad a los sectores en donde los países pueden obtener ciertas ventajas en comparación con otros (Medina, 2006).

Adicionalmente, los entendidos en la materia como el Sr. Gonzalo Rojas, señalan que si bien en Chile existe información respecto a la certificación para denominación de origen, existe una confusión entre dicho concepto y el de indicación geográfica. Esto debido a que en la actualidad existen vinos que señalan en su etiqueta expresiones como “Valle de Colchagua” o “Valle de Casablanca”, en donde más allá de la procedencia de la uva, no hay nada más que señale aspectos relacionados a la pureza del producto y/o su regulación, menos antecedentes vinculados al patrimonio vitivinícola existente. De esta manera un desafío es poder avanzar hacia la denominación de origen que se conoce en el mundo entero, en donde no solo se hace referencia a la procedencia geográfica del producto, sino que también a su patrimonio histórico, cultural y obviamente a su calidad certificada. Teniendo esto en cuenta, los expertos señalan que en Chile por lo menos, ninguna viña ni producto existente cumple con la denominación de origen, ya que ninguno de ellos se encuentra sometido a una legislación y/o protección legal que declare una denominación de origen como lo es entendida en los países más desarrollados (América Economía, 2016).

Como una línea de acción para ir acercándose al real sentido de la denominación de origen se puede desarrollar un modelo de gestión de calidad que sea un aporte a los viñateros de la zona de Portezuelo. Un modelo de gestión de calidad sirve como un referente permanente y eficaz en los procesos de las organizaciones para mejorar los productos y/o

servicios que esta ofrece, favoreciendo de esta forma la comprensión de las dimensiones más importantes, estableciendo criterios y permitiendo intercambiar experiencias (López, 2014).

En base a los antecedentes mencionados anteriormente, a través de la presente investigación se pretende diseñar un modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo, con lo cual se contribuye tanto al desarrollo territorial, así como además a la competitividad del sector vitivinícola a nivel local, pudiendo traducirse en futuros planes y estrategias tanto a nivel nacional como internacional. Esto pretende no solo incorporar aquellos aspectos sustentados en la legislación chilena, ya que esta no presenta la denominación de origen como lo es entendida en la mayor parte del mundo, y sobre todo en países más desarrollados, en donde el vino chileno tiene una muy buena acogida.

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera. En este primer punto se presenta la introducción, la cual muestra los antecedentes generales y la justificación de la investigación, además de la formulación del problema. En el primer capítulo se presenta el marco teórico. En el segundo capítulo se presenta el marco metodológico. En el tercer capítulo se muestran algunos antecedentes del sector vitícola en Chile y Portezuelo. Los resultados obtenidos son presentados en el cuarto y quinto capítulo del presente informe. Por último se entregan las principales conclusiones que se han obtenido a través de esta investigación.

Propósito de la investigación.

Con el presente trabajo se pretende poder contribuir al sector vitivinícola a nivel local, específicamente a la zona de Portezuelo. Esta contribución se basa en poder entregar información referente al diseño de un modelo de gestión de calidad certificable para los vinos producidos en la zona (Valle de Portezuelo), no solamente considerando los aspectos mínimos exigidos por la ley chilena, sino que poder incorporar en dicho modelo, elementos básicos considerados para las denominaciones de origen a nivel internacional, teniendo en cuenta que existe un alto porcentaje de la producción de vino chileno que se destina a los mercados de Estados Unidos, Europa y Asia, todos estos lugares en donde la denominación de origen incorpora una mayor cantidad de elementos que los que solamente considera la legislación chilena.

Lo anterior contribuye a los distintos grupos de interés vinculados al sector vitivinícola del Valle de Portezuelo, ya que sugerirá todos los aspectos y elementos a considerar para poder certificar un producto bajo el sello de denominación de origen geográfica, cumpliendo con los requerimientos exigidos por la normativa chilena, pero además teniendo en cuenta factores vinculados al patrimonio histórico, cultural y la alta calidad del producto que desee obtener dicha distinción.

Objetivos.

Objetivo general.

“Diseñar un Modelo de Gestión de Calidad Certificable para la Denominación de Origen Geográfica de los Vinos del Valle de Portezuelo.”

Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual del sector vitivinícola en Portezuelo para la Denominación de Origen Geográfica.
- Determinar los elementos necesarios para la obtención de la Certificación de la Denominación de Origen Geográfica de los Vinos del Valle de Portezuelo.
- Proponer protocolos de calidad para que se asegure el cumplimiento de las expectativas requeridas para la certificación del producto final.

Capítulo 1: Marco teórico.

1.1. Calidad.

Antes de profundizar en el tema de la presente investigación, es necesario contextualizar y conceptualizar algunos términos que resultan ser relevantes. En este sentido, uno de los primeros conceptos que deben ser definidos es el de calidad. De esta forma, el término “calidad” ha ido cambiando y evolucionando con el paso del tiempo, de manera tal que una de las primeras aproximaciones para conceptualizar este elemento consideraba que esta podía ser entendida como “Constitución, con la cual la mercadería satisface el empleo previsto” (Asociación Alemana para la Calidad, DGC, 1972). Años más tarde se propondría una definición un poco más completa e intuitiva en el sentido de su comprensión y ámbito de aplicación, estableciendo que “la calidad corresponde al conjunto de propiedades y características de un producto y/o servicio, que confiere su aptitud para satisfacer las necesidades dadas” (Instituto Alemán para la Normalización, DIN, 1979). Posteriormente, aproximadamente 15 años más tarde la calidad era entendida como “la totalidad de características de una entidad que le confieren una aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas (Instituto Centroamericano de Tecnología Industrial-Comisión Panamericana Técnicas-de Normas Organización Internacional de Normalización, ICAITI-COPANT-ISO 8402, 1995).

Por otro lado, el diccionario de la Real Academia Española (RAE) define la calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades que son inherentes a una cosa, lo que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las demás de su misma especie”. De esta manera, según la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en un contexto más especializado, la calidad se entiende dentro del marco de las características de un bien o servicio, y de la satisfacción de las necesidades y exigencias de los consumidores, pudiendo ser vista como:

- 1) Grado de satisfacción que otorgan las características del producto en relación a las exigencias de los consumidores.
- 2) Conjunto de especificaciones y características de un producto y/o servicio relacionadas con la capacidad de satisfacer necesidades conocidas o previstas.

- 3) Conjunto de propiedades y características de un producto y/o servicio que le otorgan la aptitud para poder satisfacer necesidades manifiestas o implícitas.
- 4) Conjunto de todas las propiedades y características de un producto que son apropiadas para cumplir las exigencias del mercado al cual va destinado.
- 5) Cumplimiento de las especificaciones y los requisitos del diseño del producto y/o servicio.
- 6) Grado de adecuación de un determinado producto y/o servicio a las expectativas del usuario a ciertos parámetros expresados en normas concretas.

Así, ya teniendo más claro lo que es la calidad, corresponde analizar la evolución que ha tenido el concepto con el paso del tiempo en cuanto a los objetivos, su enfoque, su implicación y el método utilizado por cada uno. Esta evolución del concepto de calidad a lo largo del tiempo se resume a continuación a través del Cuadro 1.

Cuadro 1: Evolución del concepto de calidad a través del tiempo.

Concepto	Objetivo	Enfoque	Implicación	Método
Inspección	Detectar defectos	Orientación al producto	Departamento de Inspección	Medición y verificación
Control del Producto	Controlar los productos	Reducción de las inspecciones	Departamento de Calidad	Muestreo y estadística
Control del Proceso	Organizar y coordinar	Aseguramiento y prevención	Departamento de Calidad, Producción e I+D	Sistemas, técnicas y programas
Gestión de la Calidad Total	Impactar estratégicamente	Satisfacción plena del cliente	Toda la organización	Planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia en base a Cuatrecasas y González, 2017.

En cuanto a este último concepto, el de calidad total, la calidad se extiende por toda la organización, no siendo considerada solamente como un atributo o característica de los productos y/o servicios ofrecidos, sino más bien en un contexto estratégico de la empresa. De esta manera, la calidad pasa a ser calidad total, abarcando no solo los productos, sino que también los recursos humanos, los procesos, los métodos de producción, la forma de organizarse, etc. En otras palabras, este concepto engloba a toda la organización involucrando todas las áreas y estamentos de la misma, incluyendo la alta dirección, en donde se hace

necesario un papel de liderazgo activo en la motivación de las personas y en la consecución de los objetivos. En términos de operación, se ponen en la práctica algunos aspectos como la mejora continua, los círculos de calidad, el trabajo en equipo, la flexibilidad de los procesos y productos, el automantenimiento, entre otros. Así, la calidad se transforma en un factor estratégico de vital importancia para la correcta gestión de las organizaciones (Cuatrecasas y González, 2017).

1.2. Modelo de gestión de calidad.

En primer lugar, partiendo desde lo más básico y fundamental, es necesario contextualizar ciertos conceptos, partiendo del primero, respondiendo a la interrogante: ¿Qué es un modelo? Para responder esto, una de las definiciones más completas y multidisciplinarias es la que presenta la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que considera que un modelo corresponde a un bosquejo que busca representar situaciones y contextos reales con un alto grado de precisión y de la manera más completa posible, pero sin pretender necesariamente aportar una réplica de lo existente en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar y/o comprender mejor la realidad, cuando no es posible trabajar directamente con esta, siendo un instrumento para el estudio de sistemas de toda índole y aplicación (FAO, 2017).

En la sociedad actual, existe una tendencia tanto en el sector público como privado en cuanto a la adopción de modelos de gestión que sirvan como referencia y guía en los diversos procesos de mejora tanto de productos como servicios ofrecidos por las empresas. Siendo más precisos, la utilización de modelos de gestión de calidad se posicionan como referentes permanentes e instrumentos de suma eficacia en los procesos de todo tipo de organizaciones para poder mejorar sus propuestas de valor, los cuales favorecen la comprensión de las distintas dimensiones que resultan más relevantes en una organización (López, 2014).

Por otro lado, en cuanto al concepto de calidad propiamente tal, a lo largo de los años han aparecido distintas definiciones, considerando diferentes enfoques para tales efectos. Los expertos en el tema de calidad, han querido desarrollar cada uno su propio concepto. No obstante de lo anterior, Camisón, Cruz y González (2015, p. 147) en su libro “Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas” buscan agrupar las distintas posturas en cuanto al tema, teniendo en cuenta algunos puntos comunes. Dichos conceptos hacen referencia tanto a los productos, a los procesos, a los servicios, a la misma empresa y/o a su sistema de gestión. Estas posturas se recogen a continuación en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Conceptos de calidad.

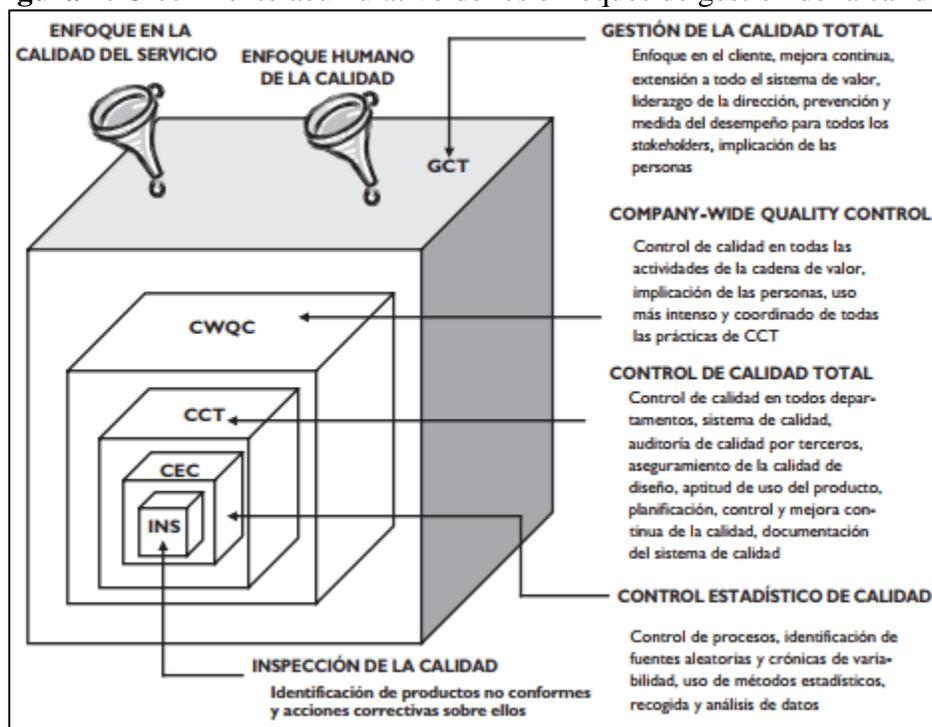
Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta “lo mejor”.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada y/o controlada (procesos)	Énfasis en la calidad de conformidad, es decir, “cero defectos”.
Deming Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	La calidad se mide traduciendo las necesidades de los clientes en especificaciones.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas de los clientes	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés, poniendo énfasis en toda la cadena y el sistema de valor.

Fuente: Camisón, Cruz y González, 2015.

Teniendo en cuenta todos los antecedentes mencionados anteriormente, la gestión de la calidad corresponde a un constructo multidimensional sobre el cual no existe una definición única que sea generalmente aceptada, ya que es un concepto bastante complejo y abstracto. Los esfuerzos por definir dicho concepto aluden a la descripción de un sistema que relaciona un conjunto de variables que resultan relevantes para poner en marcha una serie de principios, prácticas y técnicas para poder mejorar la calidad. La evolución que han adquirido los distintos enfoques de gestión de calidad a lo largo del tiempo ha crecido, combinando las ideas antiguas con las nuevas, construyendo y acentuando nuevas variables, con aportaciones tanto del enfoque humano, el enfoque técnico y el enfoque estratégico de la gestión de la calidad (Camisón, Cruz y González, 2015, p. 223). Así, la gestión de la calidad puede ser descrita como un proceso evolucionista, que puede llevarse a un esquema que considera

distintas etapas de desarrollo de la calidad por los cuales las empresas pasan de manera progresiva, tal como se muestra a continuación en la Figura 1.

Figura 1: Crecimiento acumulativo de los enfoques de gestión de la calidad.



Fuente: Camisón, Cruz y González, 2015, p. 223.

Sumado a lo anterior, la gestión de la calidad puede ser entendida también un conjunto de actividades que se coordinan para dirigir y controlar a una organización en materia de calidad. Además, para poder determinar la calidad de los productos y/o servicios se utilizan normas internacionales, regionales y/o nacionales, tales como las normas ISO de las series 9000, 9001 y 9004. La norma ISO 9000 por su parte describe los principios de los sistemas de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión. La norma ISO 9001 establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, útil para su aplicación interna por las organizaciones. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos del cliente. Por último, la norma ISO 9004 se orienta sobre un rango más amplio de objetivos para un sistema de gestión de la calidad que la norma 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño, la eficacia y la eficiencia global de la organización. Se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la norma ISO 9001, ya que busca la mejora continua del desempeño (Aja, 2002).

A partir de lo anterior, a continuación en el Cuadro 3 se presentan tres modelos de gestión de la calidad total que han sido recopilados como los más relevantes por de Nieves y Ros (2006) y Ferrando-Sánchez (2005).

Cuadro 3: Modelos de Gestión de Calidad Total.

Modelo	Fecha creación	Organismo que lo gestiona
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm-Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EE.UU)
E.F.Q.M	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)

Fuente: Ferrando-Sánchez (2005).

Modelo Deming.

Este modelo recoge diez criterios para la evaluación de la gestión de la calidad en las organizaciones. Además considera la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad y Control de la Calidad en Toda la Empresa. Los diez criterios son en orden los siguientes:

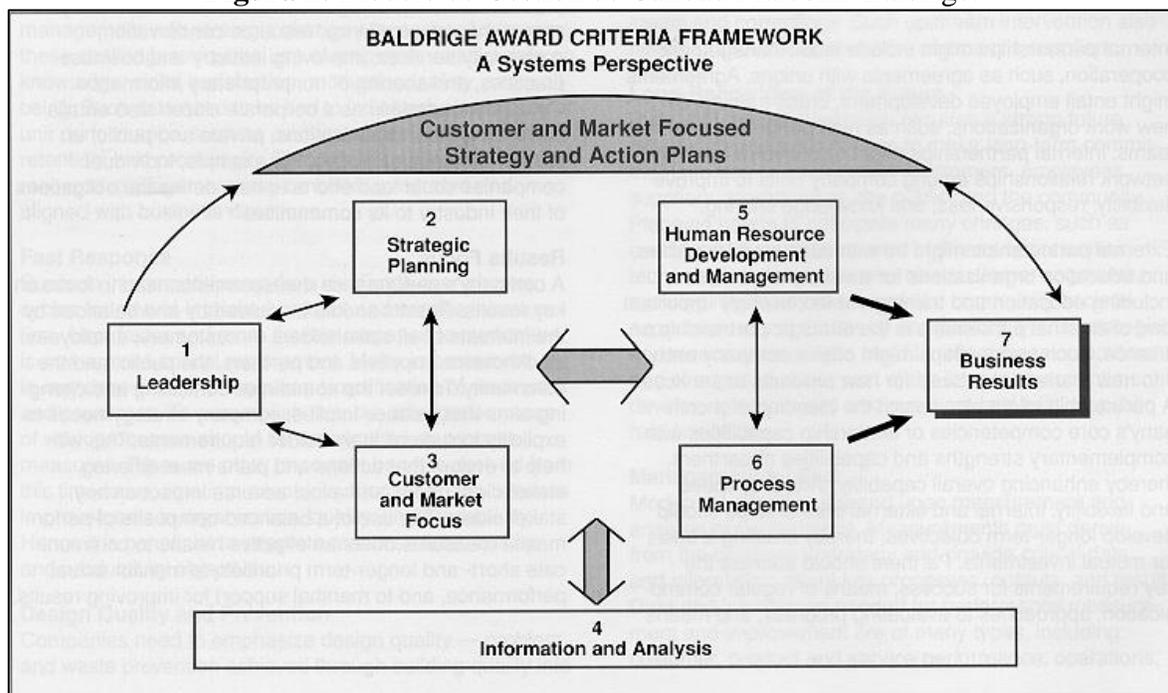
- 1 Políticas y objetivos.
- 2 Organización y operativa.
- 3 Educación y su diseminación.
- 4 Flujo de información y su utilización.
- 5 Calidad de productos y procesos.
- 6 Estandarización.
- 7 Gestión y control.
- 8 Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- 9 Resultados.
- 10 Planes futuros.

Modelo Malcolm-Baldrige.

En este caso el modelo se centra en siete criterios y se basa en la creencia de que la Calidad Total-Excelencia es necesaria para que las organizaciones puedan competir en los mercados internacionales. En la Figura 2 se presentan los siete pasos que contempla este modelo y que se señalan a continuación.

- 1 Liderazgo.
- 2 Plan Estratégico.
- 3 Enfoque de clientes y mercado.
- 4 Información y Análisis.
- 5 Desarrollo de RR.HH y Gestión.
- 6 Gestión del proceso.
- 7 Resultados.

Figura 2: Modelo de Gestión de Calidad Malcolm-Baldrige.

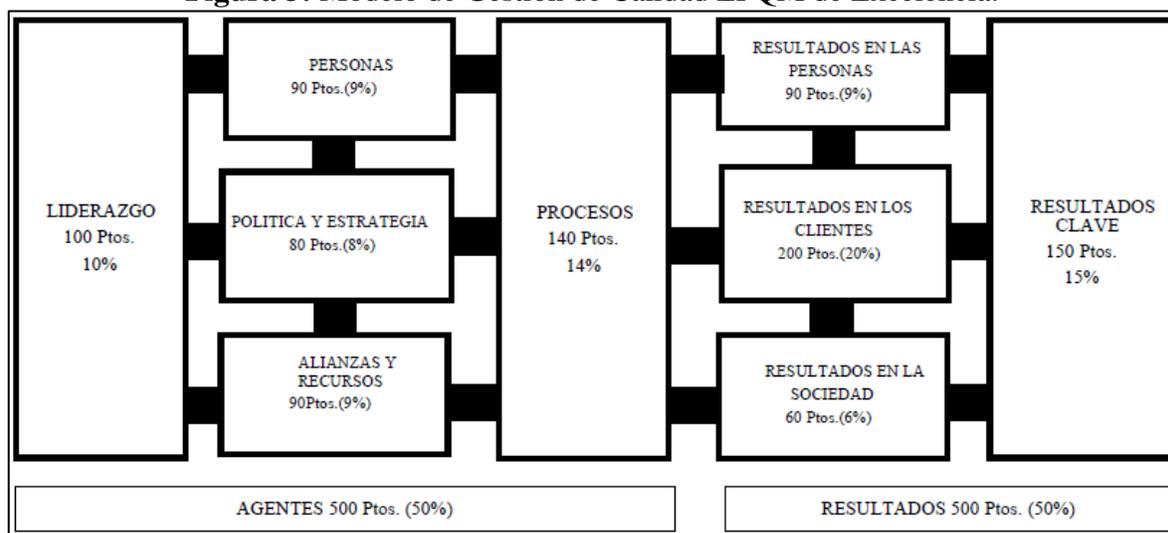


Fuente: Ferrando-Sánchez, 2005.

Modelo EFQM de Excelencia.

Este modelo se centra en la siguiente premisa: “los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos. A continuación a través de la Figura 3 se presenta el esquema que representa este modelo.

Figura 3: Modelo de Gestión de Calidad EFQM de Excelencia.



Fuente: Ferrando-Sánchez, 2005.

Adicionalmente, tomando como base lo presentado por FÍA (2017), la estructura de un modelo de gestión para productos que deseen certificarse o que ya se encuentren certificados bajo el sello de denominación de origen en Chile. El modelo se encuentra representado a continuación mediante la Figura 4. Este modelo se puede explicar en tres grandes partes:

- 1) En el centro del modelo se encuentra el desarrollo de sus operaciones, la cual contempla como un elemento de entrada la normativa y el reglamento para la denominación de origen, y como salida a los clientes de los productos con dicha certificación. Es decir, contempla una orientación hacia los clientes pero sin perder de vista los reglamentos y normativas que conducen la denominación de origen.

2) Los procesos para llevar a cabo la operación del modelo deben ser planificados, mejorados y evaluados.

3) De forma paralela a lo anterior, todo esto debe ser realizado con procesos de dirección y de soporte, considerando que en la implementación de cada uno de los pasos se debe tener en cuenta un contexto de un modelo de negocio.

Figura 4: Modelo de Gestión para productos con denominación de origen en Chile.



Fuente: Elaboración propia en base a lo proporcionado por FÍA, 2017.

1.3. Vino chileno: Calidad y desafíos.

En primer lugar, la industria vitivinícola en Chile tiene una gran trascendencia sobre los ingresos provenientes de exportaciones para el país, logrando con el paso de los años, obtener una importante participación en los mercados internacionales, ubicándose en un momento como el quinto mayor productor mundial. En este ámbito, el sector en Chile es un mercado creciente, con constantes ganancias de competitividad, pero en donde se requieren nuevos y mayores esfuerzos para mejorar la participación y permanencia en los mercados internacionales de mayor exigencia. Es así, como ciertas estrategias ya están quedando obsoletas, requiriendo iniciativas que permitan mejorar la imagen del vino chileno en el mundo. De esta manera, estrategias como disminución de precios no son efectivas, requiriéndose más bien diferenciación, incorporando atributos relativos a las zonas de producción de los vinos, lo cual generará mayor reconocimiento por parte de los consumidores, que es finalmente lo que mantendrá los importantes ingresos tanto para el país como para las empresas (Cerdeña, Alvarado, García y Aguirre, 2008).

Por otro lado, al analizar las características hedónicas del vino chileno que permitirán generar diferenciación en los mercados internacionales, especialmente en países desarrollados como Estados Unidos, se pueden identificar claramente atributos que otorgan un mayor reconocimiento por parte de los consumidores. En este sentido se logran destacar: i) la nota de calidad otorgada; ii) el envejecimiento del vino; iii) la cepa; iv) el valle de origen y; v) la pertenencia a alguna asociación de productores. En términos generales, tanto la cepa como el valle de origen (*terroir*¹) son los atributos que poseen mayor influencia en el éxito comercial de los vinos chilenos en el extranjero, lo cual evidencia que existen características de la viticultura chilena que son únicas para la mejora y el desarrollo de este tipo de productos. Sumado a esto, por lo menos desde el año 1989 en adelante, el vino chileno ha ganado cada vez mayor reconocimiento de calidad, sobre todo en mercados como el estadounidense. Esto ha causado cambios en el destino del vino chileno, ya que hasta el año 1990, el 93% del vino producido era consumido al interior del país. No obstante, posterior al año 2000, el mercado internacional absorbía aproximadamente el 60% de la producción nacional. Esto también fue un impulsó para duplicar la producción en dicho periodo de

¹ Término utilizado para denotar ciertas características especiales como la geografía, la geología y el clima, las cuales otorgan determinados atributos a un vino.

tiempo, aumentando también el valor de las exportaciones, llegando así a ser uno de los productos que de forma individual contribuían en mayor manera al comercio exterior chileno con cifras del 11%, lo cual ha ido aumentando año tras año (Troncoso y Aguirre, 2006).

Ahora bien, al momento de considerar la opinión tanto de consumidores como de especialistas en materia de vinos, tanto los chilenos como los extranjeros muestran una apreciación positiva acerca de la calidad de este producto. Dentro de las características que más valoran se encuentran los factores naturales, la tierra, el clima, el riego, y por sobre todo los factores y esfuerzos humanos para introducir constantemente parras de distintas cepas y procedencias, cultivarlas, propagarlas y contar con la infraestructura necesaria, superado las limitaciones para cada época. Se destacan además del producto propiamente tal, las características del sector en cuanto a la tecnología empleada en la elaboración, el envasado y el transporte utilizado, todos elementos que han contribuido notoriamente a desarrollar productos de alta calidad (Muñoz, 2012).

De esta manera, el vino chileno ha tenido altos y bajos a lo largo de su historia, casos de esto son tanto el asoleado de Cauquenes y como el de Concepción, los cuales llegaron a convertirse en los mejores vinos chilenos durante el siglo XIX según las preferencias de los mercados. Esto llevó a que en el año 1953 fueran reconocidos por el Estado de Chile como el primer vino con denominación de origen en todo el país, en conjunto al pajarete y el vino licoroso del Elqui. Con estas características, el asoleado representaba grandes expectativas y perspectivas futuras para el desarrollo tanto en los mercados nacionales como internacionales. No obstante de lo anterior, en la actualidad es un vino irrelevante para la viticultura chilena, debido a condiciones de conflicto con otros países, además de reconocer un mayor valor agregado en productos como el jerez, el champagne y el oporto. Esto indica que si bien el vino chileno posee características que le otorgan calidad internacional (aun teniendo un sello de denominación de origen o indicación geográfica), estas deben cultivarse cada vez más, de manera tal de poder competir con productos de la competencia y sustitutos, los cuales cada vez son mayores en cuanto a cantidad y con estándares de calidad muy elevados (Lacoste et al., 2016).

Por otro lado, el escenario mundial para el vino ha sido objeto de muchos cambios intensos en el último tiempo, en donde un aumento de la competitividad de países del hemisferio sur es uno de los elementos que ha tenido mayor trascendencia en estos cambios. Sumado a esto, el dinamismo y el crecimiento de la demanda de nuevos países consumidores, han provocado que el proceso de globalización del vino se acelere cada vez más. De manera particular, Chile es uno de los países que más destaca en este aumento de la competitividad, con incrementos constantes en la cantidad de hectáreas destinadas al cultivo de cepas, mayores niveles de producción de vino, aumento del comercio exterior y sobre todo de sus exportaciones. Además de esto, es necesario poder desarrollar estudios para poder conocer aquellos aspectos que agregan valor y competitividad al sector vitivinícola, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda. De manera más precisa, se debe alentar el análisis de los destinos del vino chileno en cuanto a las condiciones existentes en los mercados de consumo, considerando el crecimiento de países consumidores como China, India, Rusia, Brasil y los mercados ya tradicionales como Norteamérica y Europa, teniendo en cuenta el rol de las instituciones vitivinícolas y las diversas políticas existentes en el extranjero (Medina-Albaladejo, Martínez-Carrión y Ramon-Muñoz, 2014).

1.4. Denominación de origen.

La denominación de origen (D.O.) corresponde a un rasgo distintivo, similar a una marca, pero que, a diferencia de esta, otorga derechos exclusivos a un grupo de personas, las cuales podrán hacer uso y explotación de manera colectiva y/o individual de dicha característica, siempre y cuando se respeten las normas contenidas en el reglamento de uso y control de las mismas. En el caso de Chile, la denominación de origen es un elemento muy utilizado en la actualidad y con amplio potencial, que sirve como una alternativa para fomentar el desarrollo y la asociatividad de las comunidades. A través de las denominaciones de origen se pueden promover y proteger las diversas formas de manufactura y producción tradicional, así como la calidad asociada a los productos, permitiendo recoger las tradiciones, sin una autoría específica e individual, o que indique alguna titularidad en particular (Belmar, 2016).

Complementando lo mencionado anteriormente, las denominaciones de origen conforman una categoría de las indicaciones geográficas, y son útiles para poder designar un producto originario de algún país, zona, región o localidad, siempre y cuando la calidad o las características de este se deban esencial y exclusivamente al medio geográfico, incluyendo los factores naturales y humanos. Las denominaciones de origen contemplan una mayor cantidad de requerimientos para ser concedidas que las indicaciones geográficas, en donde cada una de ellas debe considerar un reglamento interno que establezca las condiciones de uso de la denominación. De esta forma, en un mismo lugar geográfico puede existir vinos con denominación de origen y otros con indicación geográfica, en donde estos últimos solo harán referencia al nombre del lugar en donde fue producida la uva, donde fue hecha la vinificación, el embotellado y/o el envejecimiento; en tanto que la denominación de origen exige que todas estas actividades deben ser llevadas a cabo en la misma zona, según esté reglamentado en la ley (Errázuriz, 2010).

Las denominaciones de origen corresponden a un elemento distintivo para resaltar la reputación de ciertos productos de mayor calidad, que se encuentren ligados a una región geográfica en específico, lo que permite diferenciar los productos en un mercado competitivo, aprovechando el valor de los recursos locales, generar mayores niveles de ingresos, y evidentemente mejorar las formas de subsistencia de las comunidades. Esto

también permite resguardar los intereses de los consumidores, ya que de esta manera pueden estar más seguros de que están adquiriendo productos auténticos y de alta calidad de una región específica. Además, si bien las denominaciones de origen no son exclusivas de las cualidades de productos agroindustriales, sin duda alguna, este es el sector de la economía en el cual tiene un mayor impacto, aplicación y proyección, potenciando la participación de productos locales en importantes mercados a nivel internacional (Granados, 2012).

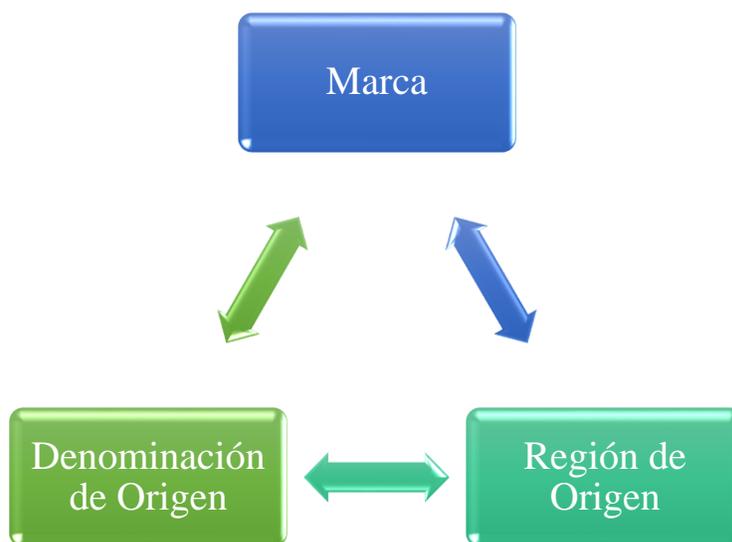
Según Barco (2007) una denominación de origen que considere una estrategia de tipo colectiva de diferenciación debe considerar al menos los siguientes elementos:

- Ofrecer a los consumidores un valor superior al de las ofertas alternativas, generando ya sea menor costo o mayor satisfacción.
- Tener una base diferenciadora que sea difícilmente imitable.
- Ser económicamente viable, para cada uno de los agentes económicos que participan en ella.
- Tener el reconocimiento internacional que salvaguarde de futuros conflictos en el comercio mundial.

De esta manera, si existe una denominación de origen que no cumpla alguna de estas condiciones mencionadas, podrá impedir el uso comercial de su nombre a aquellos que no produzcan, elaboren y/o transformen en el lugar de origen del producto. No obstante, no evitará que otras empresas se trasladen a las zonas a producir y elaborar productos similares que compitan en el mercado con el producto que posee la denominación de origen, lo cual significa que la denominación de origen no es útil frente a la deslocalización total o parcial de la producción.

Por otro lado, también existen autores que destacan la concordancia que debe existir entre la marca, la denominación de origen y la región de origen del producto, lo cual es considerado un factor relevante de diferenciación y posicionamiento, potenciándose unos a otros, tal como se puede apreciar en la Figura 5 a continuación.

Figura 5: Concordancia entre la marca, la denominación de origen y la región de origen.



Fuente: Castillo, Coelho y Ayala, 2005.

Ahora bien, por su parte, Rojas (2016) establece que el actual cuerpo legal, denominado Ley 18.455 Decreto 464 de “Zonificación vitícola y denominaciones de origen” para el caso de los vinos chilenos, se encuentra algo alejado de ser un sistema de reconocimiento y protección de las denominaciones de origen de una manera efectiva, ya que más bien considera un conjunto de indicaciones geográficas, sin tener en cuenta aspectos fundamentales de toda denominación de origen, tales como el patrimonio cultural que se encuentra detrás del producto, así como la identificación del rol activo y clave de un Consejo Regulador. Además, el autor señala que en tanto que en Chile no se cuente con un verdadero sistema de denominaciones de origen para los vinos, se seguirán viendo etiquetas que contienen una seria confusión entre indicación geográfica y denominación de origen, que es lo que ocurre actualmente, en donde la utilización de expresiones como “Valle de Colchagua” o “Valle de Casablanca”, no hace alusión más allá a la procedencia de la uva, y en donde no existe nada que señale la pureza del producto o su regulación, ni mucho menos el patrimonio vitivinícola existente en dichas zonas.

Sumado a lo anteriormente descrito, si bien existe un gran número de productos con denominación de origen que han sido registrados en INAPI, las denominaciones de origen extranjeras siempre han presentado mayores ventajas y preferencias cuantitativas por sobre los productos locales con denominación de origen nacional. De esta forma, se debe

contemplar la generación y captura de valor no solo en atributos característicos de los productos, sino que en el mismo caso de las denominaciones de origen, se deben contemplar aquellos elementos que son considerados por los productos extranjeros, ya que son los que presentan una mejor aceptación por parte de los consumidores chilenos. Además, si eso ocurre en el caso de Chile, en el extranjero los consumidores se han vuelto cada vez más exigentes, por lo cual avanzar hacia el mejoramiento de las denominaciones de origen, aunque sea desde una perspectiva ética y discrecional, es de suma urgencia si se quiere seguir avanzando en el desarrollo y consolidación de productos tan emblemáticos como el vino chileno (Núñez, 2016).

1.5. Marco regulatoria para la denominación de origen.

Las denominaciones de origen conforman una categoría de derechos de propiedad intelectual, que igual al caso de las marcas y patentes, deben ser protegidas. Según González (2011), las denominaciones de origen en Chile se originan en base a tres fuentes principalmente:

- La Ley.

En este caso, la Ley N° 18.455 en su artículo 28° establece las normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres, señalando que existen las denominaciones de origen para el pisco, el pajarete y el vino asoleado de la siguiente manera:

“Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo precedente, establécense las siguientes denominaciones de origen para los productos que se señalan a continuación:

a) Pisco: esta denominación queda reservada para el aguardiente producido y envasado, en unidades de consumo, en las Regiones III y IV, elaborado por destilación de vino genuino potable, proveniente de las variedades de vides que determine el reglamento, plantadas en dichas Regiones.

b) Pajarete: esta denominación queda reservada para el vino generoso genuino producido y envasado, en unidades de consumo, en las Regiones III y IV, provenientes de vides plantadas en dichas Regiones.

c) Vino Asoleado: esta denominación queda reservada para el vino generoso genuino producido y envasado, en unidad de consumo, en el área de secano comprendida entre el Río Mataquito por el Norte y el Río Bío-Bío por el Sur, proveniente de vides plantadas en el área mencionada.

El Presidente de la República, en uso de la facultad a que se refiere el artículo 27, no podrá alterar, modificar ni suprimir las denominaciones de origen establecidas en este artículo ni las que se establezcan en virtud de lo dispuesto en el artículo anterior.”

Además, existe el Decreto N° 464 que establece la zonificación vitícola y fija las normas para la utilización de la denominación de origen. En este sentido, el Artículo 1° muestra en su apartado 5 lo que es la Región Vitícola del Sur, la cual comprende el territorio desde la Provincia de Ñuble, de la VIII Región del Biobío, hasta la Provincia de Malleco, de la IX Región de la Araucanía, que incluye: el Valle del Itata, el Valle del Biobío y el Valle del Malleco. En el caso particular del Valle del Itata se encuentran las comunas de: Chillán, Coelemu, Ránquil, Quillón, Portezuelo, Ninhue, Treguaco, Quirihue, San Nicolás, Bulnes y San Carlos (correspondientes a la Provincia de Ñuble), y la comuna de Florida (correspondiente a la Provincia de Concepción), de la VIII Región del Biobío, abarcando las siguientes áreas:

- Chillán, cuyo límite se encuentra definido por la comuna del mismo nombre y las comunas de Bulnes, San Carlos, Chillan Viejo y Ñiquén.
- Quillón, cuyo límite se encuentra definido por la comuna del mismo nombre y las comunas de Ránquil y Florida.
- Portezuelo, cuyo límite se encuentra definido por la comuna del mismo nombre y las comunas de Ninhue, Quirihue y San Nicolás.
- Coelemu, cuyo límite se encuentra definido por la comuna del mismo nombre y la comuna de Treguaco.

El Artículo N° 2 presenta la clasificación de los vinos en tres categorías: i) vinos con denominación de origen; vinos sin denominación de origen; y vinos elaborados con uva de mesa. En el Artículo N° 3 se señala que las distintas denominaciones de origen podrán usarse en las etiquetas bajo las siguientes condiciones:

- Por lo menos el 75% del vino debe ser producido con uvas provenientes del lugar geográfico. El Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) o alguna empresa certificadora deben asegurar que dicho porcentaje se alcance con las condiciones estipuladas (procedencia geográfica, cepaje y año de cosecha).
- Solo pueden señalarse en la etiqueta del vino los cepajes de uvas (o sus sinónimos internacionalmente aceptados) que se mencionan a continuación en el Cuadro 4.

Cuadro 4: Cepajes de uvas que pueden ser utilizados para denominación de origen.

Variedades blancas	Variedades tintas
Albariño	Barbera
Chardonnay	Bonarda
Chenin blanc	Cabernet franc
Gewurztraminer	Cabernet sauvignon
Marsanne	Carignan
Moscatel de Alejandría	Carmenère
Moscatel Rosada	Cot
Pedro Jiménez	Garnacha
Pinot blanc	Merlot
Pinot gris	Mourvedre
Riesling	Nebbiolo
Roussanne	Petit verdot
Sauvignon blanc	Petite Syrah
Sauvignon gris	Pinot Meunier
Sauvignon vert	Pinot noir
Semillón	Portugais bleu
Torontel	Sangiovese
Verdejo	Syrah
Vermentino B	Tannat
Viognier	Tempranillo
Xarello	Touriga nacional N
-	Verdot
-	Zinfandel

Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2016.

- Solamente podrá contener un 25% de vinos producidos con uvas provenientes de otros lugares geográficos y de variedades distintas a las mencionadas anteriormente, a excepción de las uvas de mesa.
 - El vino debe ser obtenido a partir de uvas propias o compradas a terceros productores.
 - El vino con denominación de origen debe ser envasado en territorio nacional y solo puede comercializarse en unidades de consumo.
- Tratado Internacional.

Existe la posibilidad de que a raíz de tratados y acuerdos comerciales, se hayan establecido indicaciones geográficas y denominaciones de origen, las cuales deben ser respetadas según lo establecido en cada uno de los acuerdos.

- Registro en INAPI.

Mediante la Ley N° 19.039 de Propiedad Industrial se establece el procedimiento para poder registrar una denominación de origen o una indicación geográfica. De manera más precisa, esta Ley a partir de su Artículo 92° establece que una indicación geográfica permite identificar un producto como originario de un país, región y/o localidad del territorio nacional, siempre y cuando, la reputación o alguna característica del producto sea imputable, principalmente a su origen geográfico. En tanto que una denominación de origen es un tipo especial de indicación geográfica que se aplica a aquellos productos que poseen una calidad específica que deriva de manera exclusiva y/o fundamentalmente del medio geográfico en el que se produce, además de los factores naturales y humanos involucrados.

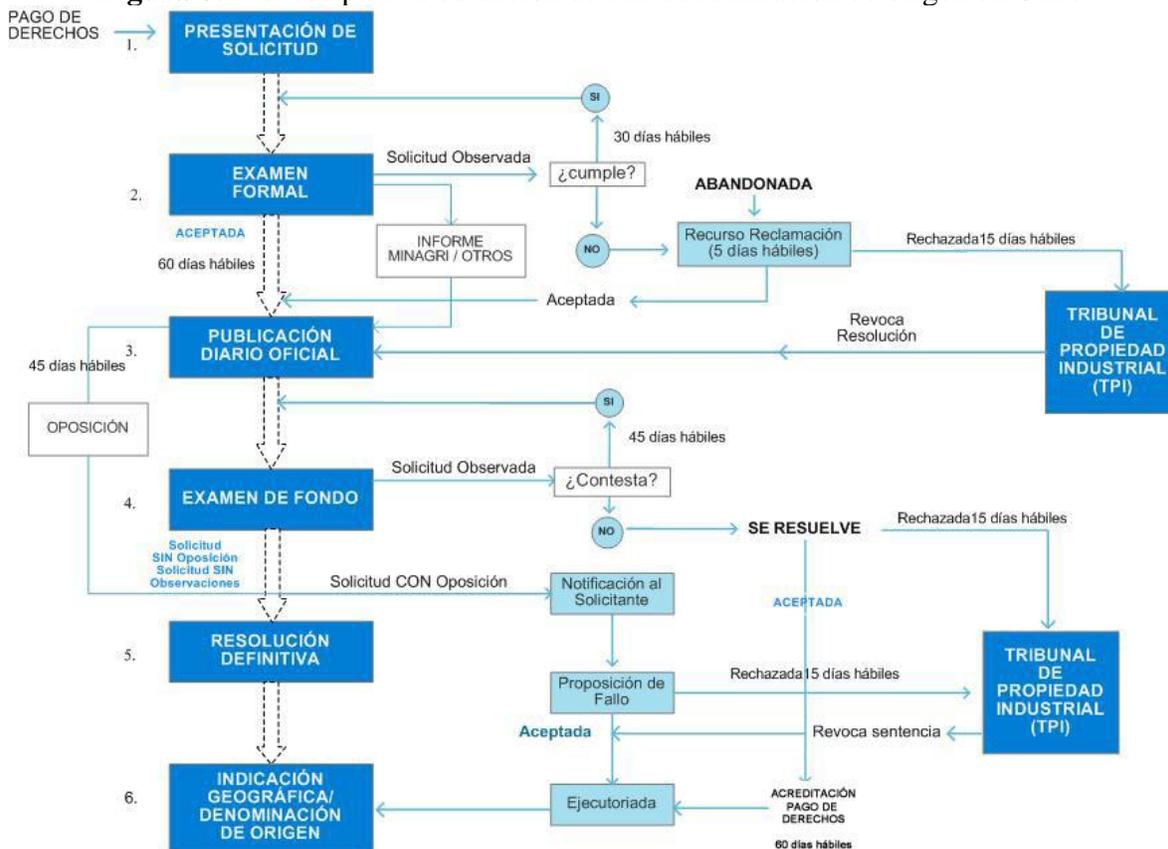
En esta misma Ley se señala que: i) en Chile no existe ninguna indicación geográfica ni denominación de origen que recaiga sobre un servicio, sino que solamente en productos; ii) identifica un origen, el cual puede ser un país, región y/o localidad; y iii) el producto debe tener características especiales, y en el caso de las indicaciones geográficas solo basta con el origen geográfico, en tanto que en las denominaciones de origen, además del origen geográfico, se deben incorporar elementos alusivos a factores tanto naturales como humanos.

Por último en este punto, Chile hasta el día de hoy no es parte del Arreglo de Lisboa que permite obtener el reconocimiento internacional de las denominaciones de origen e indicaciones geográficas. No obstante de lo anterior, sí es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), lo que hace que por lo menos desde el año 2005 posea un registro especial, el cual contempla las denominaciones de origen del pisco, el pajarete y el vino, que se encuentran administradas por el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) y son reconocidas en la Ley 18.455 de vinos, bebidas alcohólicas y vinagres. Esto permite cierto reconocimiento de los productos chilenos con denominación de origen, pero solamente considerando elementos de la normativa nacional que ha sido mencionada en los párrafos anteriores (Belmar, 2016).

Ahora bien, para poder registrar una denominación de origen ante INAPI se establecen los siguientes requisitos: i) descripción detallada del(los) producto(s) que identificarán bajo la denominación de origen solicitada; ii) descripción de las características o cualidades esenciales que posee(n) el(los) producto(s); iii) un estudio técnico elaborado por un

profesional competente que fundamente que las características que se atribuyen al producto se deben a su origen geográfico y; iv) un reglamento de uso y control de la denominación de origen. En cuanto al proceso para la obtención de una denominación de origen se establece un proceso estandarizado el cual se detalla a continuación a través de la Figura 6.

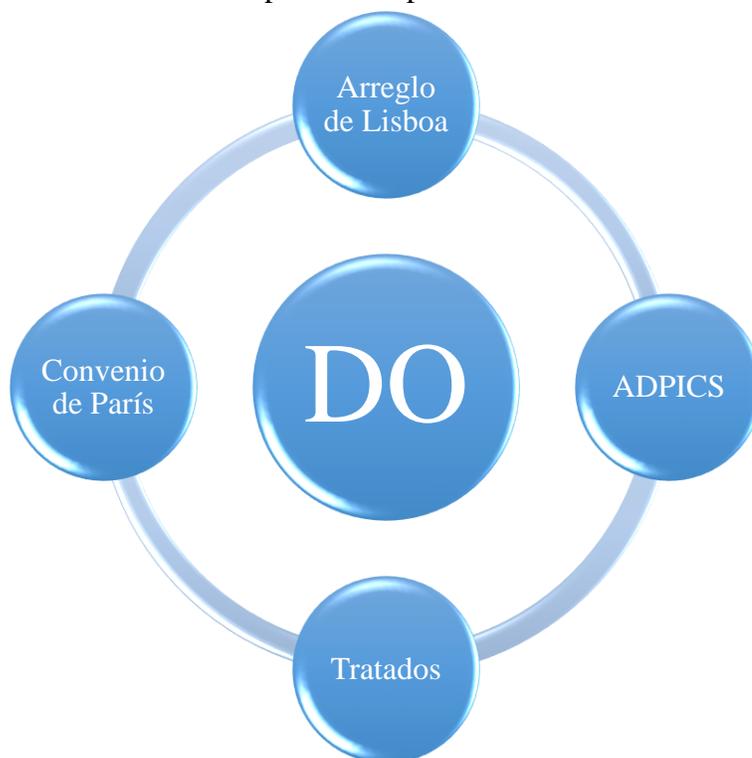
Figura 6: Proceso para la obtención de una denominación de origen en Chile.



Fuente: INAPI, 2017.

Por otro lado, en un contexto internacional, existen cuatro maneras de poder proteger una denominación de origen geográfica tal como muestra la Figura 7 a continuación.

Figura 7: Formas de obtener protección para la D.O. a nivel internacional.



Fuente: Elaboración propia en base a WIPO, 2010.

En el caso de Chile, lo más adecuado es la protección de la denominación de origen a través del Convenio de París. El Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial es uno de los mecanismos a través de los cuales productos chilenos pueden obtener reconocimiento de sus denominaciones de origen a nivel internacional. En este contexto, el reconocimiento viene dado por un total de 177 países, y en donde Chile es parte contratante de este convenio desde su adhesión el 13 de marzo de 1991 y su entrada en vigor el 14 de junio de 1991. De esta manera, el Artículo 1 acerca de la Constitución de la Unión; ámbito de la propiedad intelectual establece lo siguiente:

“1) Los países a los cuales se aplica el presente Convenio se constituyen en Unión para la protección de la propiedad industrial.

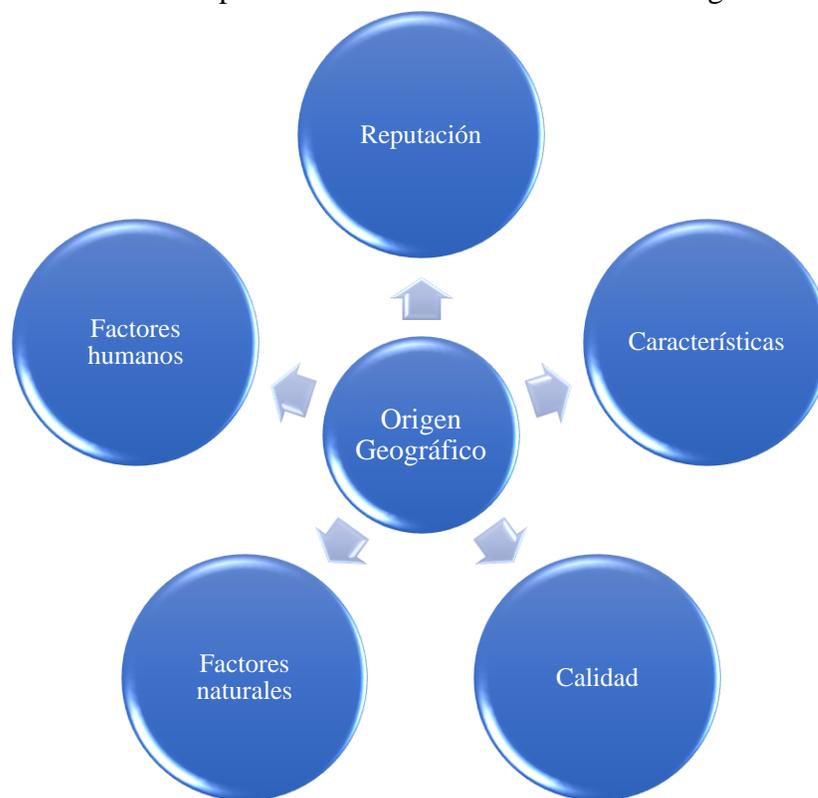
2) La protección de la propiedad industrial tiene por objeto las patentes de invención, los modelos de utilidad, los dibujos o modelos industriales, las marcas de fábrica o de comercio,

las marcas de servicio, el nombre comercial, las indicaciones de procedencia o **denominaciones de origen**, así como la represión de la competencia desleal.

3) La propiedad industrial se entiende en su acepción más amplia y se aplica no sólo a la industria y al comercio propiamente dichos, sino también al dominio de industrias agrícolas y extractivas y a todos los productos fabricados o naturales, por ejemplo: vinos, granos, hojas de tabaco, frutos, animales, minerales, aguas minerales, cervezas, flores, harinas...”

Complementando lo anterior, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) señala que para una correcta denominación de origen deben provenir del origen geográfico la reputación, las características, la calidad, los factores naturales y humanos, lo cual dará al producto los atributos suficientes para garantizar dicha denominación de origen. Esto queda representado a continuación a través de la Figura 8.

Figura 8: Atributos para una correcta denominación de origen.



Fuente: Elaboración propia en base a WIPO, 2010.

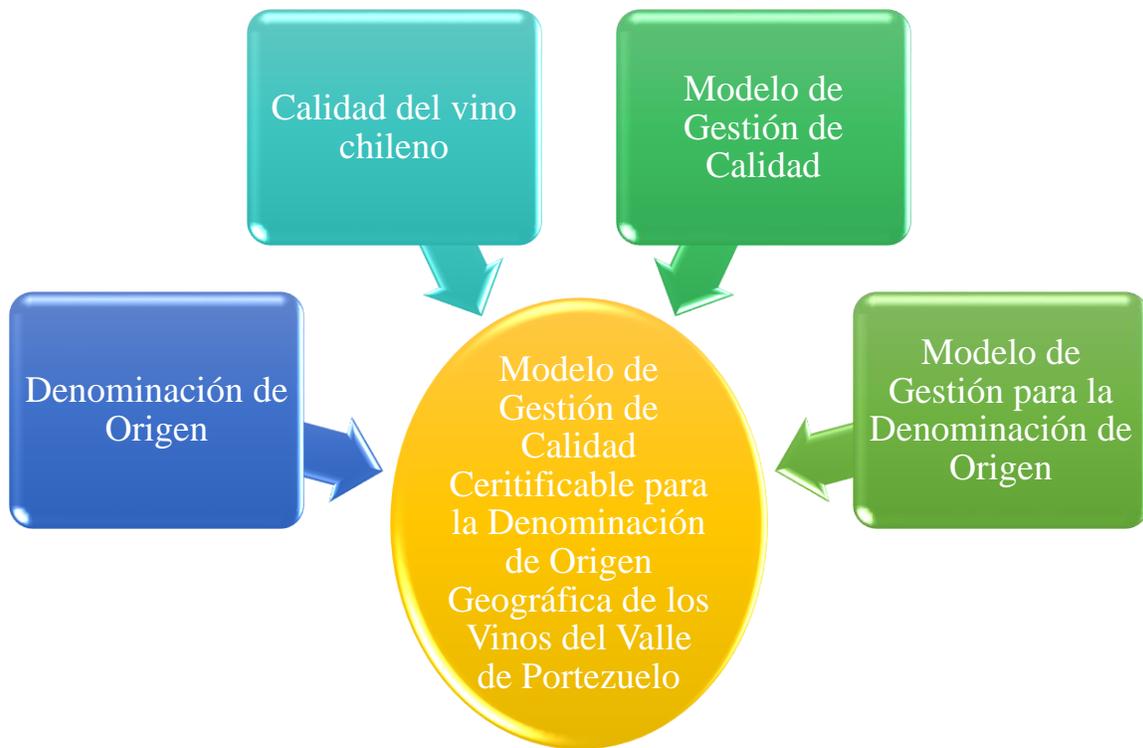
1.6. Pilares que sustentan la investigación.

Este marco teórico conceptual se encuentra fundamentado en cuatro pilares principales, que son los que dan la base al presente trabajo. En primer lugar se considera el eje central de la investigación que es la denominación de origen, la cual si bien por un lado añade competitividad y mejor aceptación por parte de los consumidores, en el caso particular de Chile no está siendo bien utilizado, y más bien, existe una gran cantidad de productos bajo el reconocimiento de denominación de origen, pero que tienen la confusión entre dicho sello y lo que es la indicación geográfica.

En segundo lugar, el reconocimiento y posicionamiento que posee el vino chileno en el resto del mundo, hace surgir la necesidad de que para que este producto sea cada vez más competitivo, se busquen nuevas alternativas más sólidas sobre las cuales asentar la posición actual y poder impulsar un crecimiento futuro de la situación de reconocimiento mundial de este producto chileno. En este sentido, además se destaca la localidad de Portezuelo como cuna y origen de la cultura vitivinícola en Chile, lo cual no es actualmente reconocido en el resto del mundo, ya que las denominaciones de origen hoy en día en Chile no hacen alusión a aspectos vinculados al patrimonio histórico ni cultural de la elaboración de sus productos, característica que en el caso de Portezuelo es bien conocida, por lo menos a nivel nacional dentro de los entendidos en la materia.

En tercer lugar, se hace necesario poder diseñar un modelo de gestión de calidad que sirva como una base de referencia y de acción para los distintos grupos de interés de la viticultura de Portezuelo, lo cual permita facilitar la obtención de un sello de certificación de denominación de origen geográfica. Esto se une a la cuarta condición, que tiene que ver con la escasez de estudios relacionados a modelos de gestión para la obtención de una certificación de denominación de origen para el vino en Chile, que considere no solamente aspectos de la legislación chilena, sino que además incorpore aspectos propios de la cultura e historia vitivinícola, que es como lo reconocen en muchos países más desarrollados, y con un mejor posicionamiento que Chile en cuanto a vinos. Lo anteriormente mencionado se refleja a continuación en la Figura 9 que corresponde a los pilares que sustentan esta investigación.

Figura 9: Pilares que sustentan la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2: Marco metodológico.

La presente investigación corresponde a un estudio de tipo descriptivo, el cual permitirá llevar a cabo el diseño de un modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen geográfica de los vinos en la comuna de Portezuelo, y que será ejecutado utilizando diversas fuentes de información. En este sentido, el modelo de gestión pretende constituir una base sobre la cual se lleven a cabo los procesos para aquellos productos vitivinícolas que deseen obtener una certificación de denominación de origen. Como caso de estudio se tomará en cuenta una agrupación de productores de la comuna de Portezuelo, en este caso Cavas de Portezuelo, la cual es una asociación de 10 viticultores, los cuales en la actualidad, cuentan con 53,1 hectáreas ubicadas a orillas de la ruta Chillán-Portezuelo, que es la ruta vitivinícola más antigua de Chile.

La diferencia con lo que ya existe en la actualidad radica en el hecho de que si bien las certificaciones de denominación de origen existentes en productos chilenos siguen la norma establecida a nivel nacional (principalmente a través de lo señalado por INAPI), no es tan exigente como los requerimientos solicitados en países más desarrollados, que es en donde llega una gran parte del vino chileno, sobre todo aquellos que poseen sello de denominación de origen. Por esta razón no solamente se incorporarán elementos acerca de los estándares y requerimientos a nivel nacional, sino que agregando valor a través de los estándares y aspectos que son comunes a las certificaciones internacionales, yendo más allá de lo básico y mínimo exigido por la ley chilena.

Este tipo de investigación requiere de bastante material bibliográfico, sobre todo en relación a normativas. De esta manera, en relación a las fuentes de información primaria que se utilizarán se encuentran las siguientes:

- Reuniones y entrevistas con los productores vitivinícolas de la comuna de Portezuelo (Cavas de Portezuelo), de manera tal de poder recabar la mayor cantidad de información posible en relación a los procesos productivos, patrimonio cultural e histórico, sus perspectivas en relación al tema, debilidades y fortalezas, y demás detalles relevantes.

- Normativa legal vigente en relación a la producción de vinos en Chile y a la denominación de origen geográfica. En este aspecto se revisará el sitio web de la Biblioteca del Congreso Nacional y otros sitios similares como el del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), el del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el de la Oficina de Políticas Públicas Agrarias (ODEPA), etc. Esto permitirá tener un marco de referencia sobre el cual finalmente se llevarán a cabo los procesos de certificación para los productores de la comuna de Portezuelo.
- Normativa y estándares vigentes para la denominación de origen a nivel internacional. Esto es encontrado en sitios web como el de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). A través de esta información se obtendrán aquellos puntos críticos que deben ser incorporados en el modelo de gestión, de manera tal de poder, por un lado obtener certificación de la denominación de origen a nivel nacional, y por otro, que esta cumpla con lo que es correcto en el resto del mundo y en los países más desarrollados, lo cual se ha evidenciado en la justificación del proyecto. Además de lo relacionado con la OMPI, se debe tener en cuenta que el modelo de gestión a diseñar considera no solo la denominación de origen, sino que también la certificación, por lo cual además se revisará el procedimiento de certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2015.

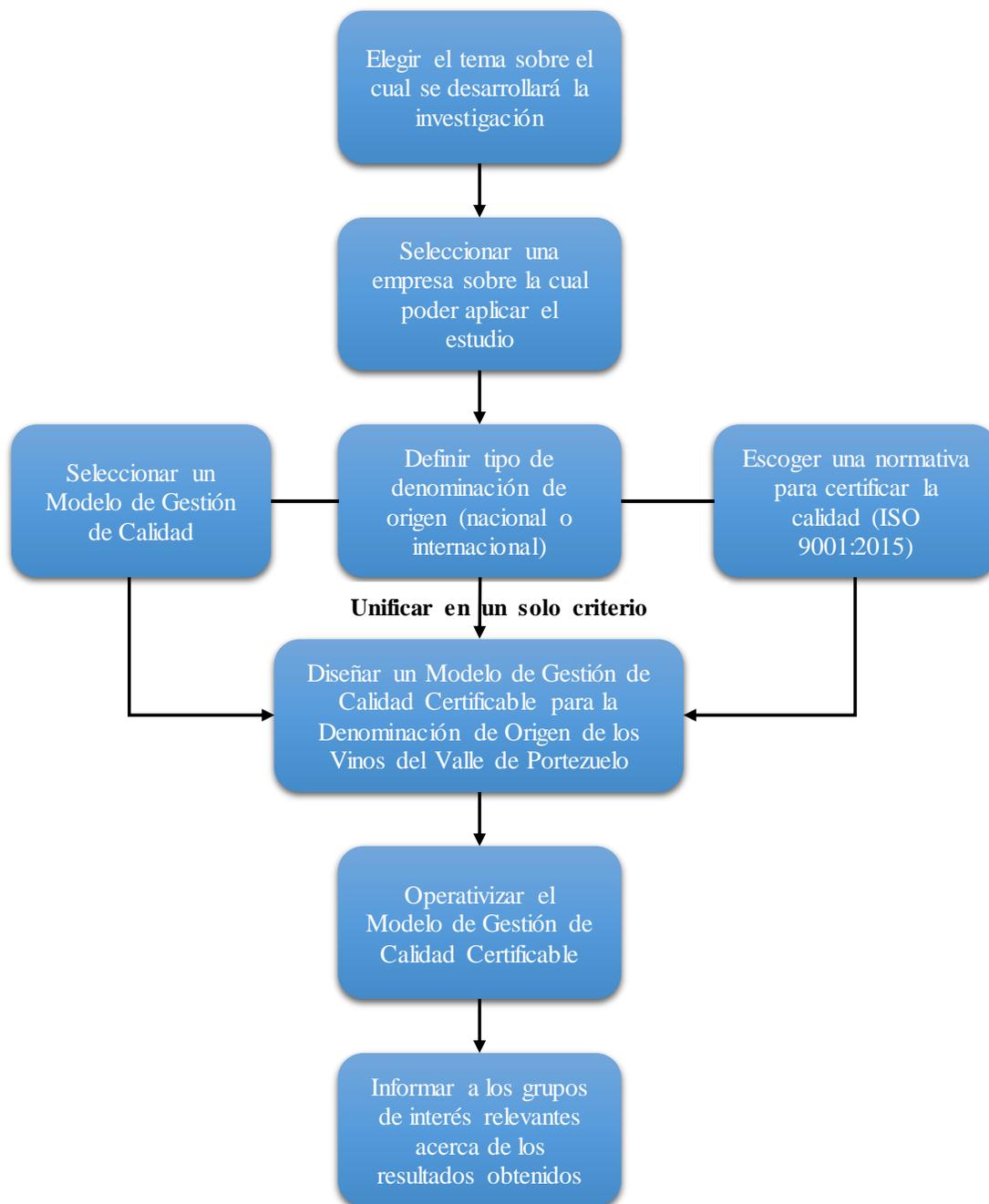
En cuanto a las fuentes de información secundaria se revisarán informes y estudios similares en donde se aborde la denominación de origen geográfica como elemento central, y así poder complementar el proyecto que se pretende realizar. Esto también servirá como referencia para comparar los aspectos recogidos para denominaciones de origen que exclusivamente se rijan por estándares de la norma chilena, y así ir un paso más allá a lo presentado en dichos documentos.

Luego de tener el diseño del modelo, se pretenden desarrollar reuniones posteriores o informar por un medio de común acuerdo y conveniencia con los productores vitivinícolas de Cavas de Portezuelo, además de sus grupos de interés más relevantes, de manera tal de poder relacionarlos e involucrarlos lo más posible con el proceso, que finalmente les será de

mucha ayuda y utilidad tanto a nivel económico como social, en el sentido de que no solamente añade competitividad, sino que también contribuye al desarrollo local.

De esta manera, el procedimiento para poder llevar a cabo esta investigación se esquematiza a continuación a través de la Figura 10.

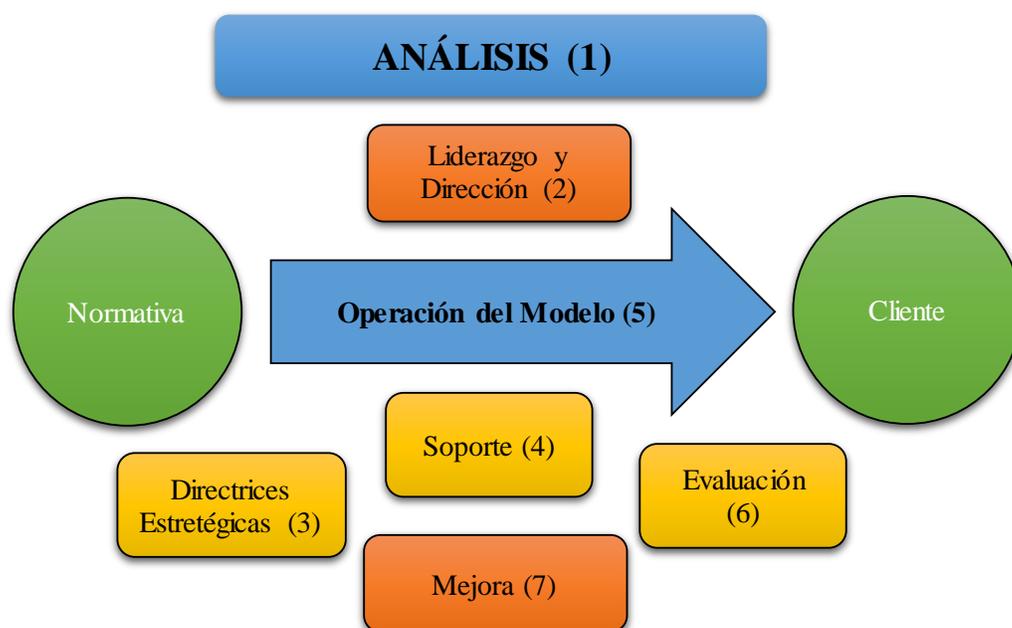
Figura 10: Procedimiento para llevar a cabo la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en cuanto al modelo seleccionado para llevar a cabo esta investigación, se ha seleccionado el propuesto por Malcolm-Baldrige. A partir de lo planteado teóricamente por el modelo de gestión de calidad, se propone el modelo que se recoge a continuación en la Figura 11, en donde se señala el orden de los pasos a seguir, el cual se encuentra sustentado en la normativa separada en dos aspectos: i) normativa nacional a partir de lo establecido por INAPI y; ii) internacional a partir de lo establecido por el Convenio de París. La obtención de una denominación de origen en este caso apunta hacia los clientes como uno de los ejes principales, por lo cual se hace necesario no solo un tipo de denominación nacional, sino que también internacional, puesto que los clientes del vino chileno son en un alto porcentaje de otros países más desarrollados como Norteamérica, Europa y Asia.

Figura 11: Modelo de Gestión de Calidad para la Denominación de Origen de los Vinos del Valle de Portezuelo.



Fuente: Elaboración propia.

Los pasos señalados anteriormente para el modelo de gestión de calidad certificable se detallan de manera más específica a continuación.

Etapa I – Análisis: esta primera etapa de análisis requiere recopilar, ordenar y evidentemente analizar datos, informes y antecedentes de diversa índole. Todo enmarcado dentro del contexto de la gestión de la calidad y de la obtención de una denominación de origen nacional y una protección internacional para dicho sello. Para poder llevar a cabo esta etapa se deben tener en cuenta cuatro pasos, los cuales son:

1. Análisis PESTEL.
2. Análisis de la industria vinífera.
3. Análisis interno (Requisitos para la Denominación de Origen, Análisis económico-financiero, BCG, Ciclo de vida del producto, Perfil Funcional y Análisis de negocio-Canvas).
4. Análisis FODA.

Etapa II – Definición del Liderazgo y de la Dirección: esta segunda etapa se lleva a cabo principalmente con la participación de la alta dirección de la organización. Para esta etapa se establecen tres pasos que son:

1. Liderazgo de la Alta Dirección.
2. Comité de administración.
3. Asociatividad.

Etapa III – Directrices Estratégicas: para la definición de las directrices estratégicas se deben considerar al menos dos elementos: i) la gestión de la calidad total y; ii) la denominación de origen. Esto debe quedar plasmado en la visión y misión que debe ser desarrollada por la alta dirección a través de reuniones y juntas. La definición de valores debe considerar los planteados por la norma ISO 9001:2015. Partiendo de estas tres directrices se plantean los objetivos y las estrategias en donde también la alta dirección debe orientar dichos lineamientos.

1. Visión.
2. Misión.
3. **Valores (ISO 9001:2015).**
4. Políticas.
5. Objetivos.
6. Estrategias.

Etapa IV – Soporte: esta cuarta etapa de soporte si bien debe contar con participación de la alta dirección, también debe apoyarse de expertos en cada uno de sus pasos, ya que el soporte considera varias dimensiones y aspectos, sobre todo teniendo en cuenta que constituye la base para el mantenimiento y desarrollo de la certificación de calidad y denominación de origen. Se deben definir:

1. Roles y responsabilidades.
2. Recursos y financiamiento.
3. Conocimientos y competencias.
4. Comunicación y colaboración.
5. Protocolo de calidad.

Etapa V – Operación del Modelo: esta etapa debe considerar la participación de toda la organización y de especialistas y expertos en caso que sea necesario. La operación del modelo considera los ocho pasos que se mencionan a continuación:

1. Obtención de la Denominación de Origen.
2. Ingreso de asociados.
3. Supervisión y control.
4. Servicios externos.
5. Productos complementarios.
6. Etiquetado e imagen de marca.
7. **Garantía de Calidad (ISO 9001:2015).**
8. Marketing.

Etapa VI – Evaluación: esta etapa debe ser llevada a cabo considerando el cuadro de mando integral con cuatro perspectivas y con sus respectivos indicadores, los cuales se presentan en la parte de resultados.

1. Cuadro de Mando Integral.

Etapa VII – Mejora del Modelo: la mejora del modelo de gestión es la última etapa y considera la aplicación de medidas correctivas sobre cada uno de los elementos que no hayan entregado resultados satisfactorios, para lo cual ayuda bastante el cuadro de mando integral, puesto que de esa forma se puede saber en qué se falló y qué se logró según lo pronosticado.

Capítulo 3: Antecedentes del sector vitícola.

3.1. Descripción del producto.

El vino es una bebida que se obtiene a partir de la fermentación alcohólica de su mosto o zumo. Esta fermentación se activa gracias a la acción metabólica de levaduras, las cuales transforman los distintos azúcares de la uva en etanol y gas en forma de dióxido de carbono. El vino es una combinación de factores ambientales como el clima, la latitud, la altitud, las horas de luz y la temperatura, por mencionar algunos. Se destaca que aproximadamente un 66% de la uva recolectada en todo el mundo se destina a la producción vitivinícola, quedando el 34% restante disponible para su consumo como fruta. No obstante de lo anterior, las cifras indican que el cultivo de uva tan solo cubre un 0,5% del total de suelos cultivables en el mundo. Comúnmente a lo largo de la historia el cultivo de la uva y la producción de vino se ha asociado más bien con lugares mediterráneos, lo que queda reflejado en el hecho de que aproximadamente el 50% de la producción mundial del vino se concentra en Francia, Italia y España.

Por otro lado, en cuanto a la producción del vino, en su proceso cada vez se han ido añadiendo más elementos y herramientas tecnológicas. Los pasos de este proceso se describen a continuación:

- Vendimia: es el primer paso, en donde se recolecta la uva, siendo una actividad muy delicada, ya que el fruto debe pasar el menor tiempo posible desde la recolección hasta la elaboración del vino.
- Prensado o aplastado: esta parte del proceso hace tiempo atrás era llevado a cabo por personas descalzas que pisaban las uvas que habían sido recolectadas en la etapa anterior, en recipientes que tenían perforaciones en el fondo, lo que permitía obtener el primer mosto. Actualmente se utilizan prensas neumáticas que se encuentran cerradas herméticamente, otorgando mayor calidad al prensado y permitiendo además que se respeten las cualidades intrínsecas de la uva, eliminando una mayor cantidad de sustancias no deseadas. El proceso de aplastado suele usarse con mayor frecuencia en vinos blancos, en tanto que el prensado se utiliza más en vinos tintos. En este

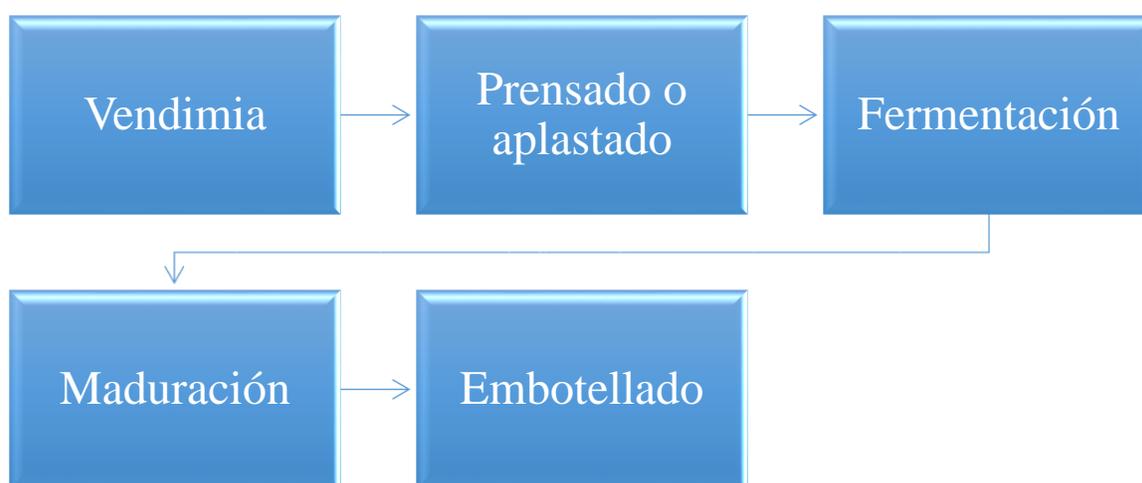
sentido, cabe diferenciar que en el aplastado la uva no queda reducida a puré, permitiendo así que se pueda extraer jugo de alta calidad del mesocarpio y endocarpio del fruto.

- **Fermentación:** corresponde a la parte principal en el proceso de elaboración del vino, ya que el vino propiamente tal no puede ser elaborado sin un proceso de fermentación, ya que es aquí en donde los azúcares del mosto se convierten en alcohol etílico. Este paso de fermentación se divide comúnmente en cuatro pasos adicionales: i) fase de demora, que toma unos dos o tres días, y en donde las levaduras se adaptan a las condiciones del mosto, a las elevadas concentraciones de azúcar, a la acidez, la temperatura y el SO₂; ii) crecimiento exponencial, que tarda unos cuatro días aproximadamente y en donde se multiplican exponencialmente las levaduras que ya se adaptaron al entorno; iii) fase estacionaria, la cual consiste en que las levaduras alcanzan el máximo valor posible, manteniendo la fermentación a velocidad constante; y iv) fase declinante, en donde la alta concentración de alcohol etílico comienza a matar las levaduras, disminuyendo así la velocidad de fermentación del vino. Cabe señalar además que al mismo tiempo que tiene lugar la fermentación, se produce la fermentación maloláctica, la cual activa bacterias lácticas naturales de la uva, transformando el ácido málico en ácido láctico, reduciendo la acidez del vino, y aumentando la calidad. Por otro lado, se debe mencionar como antecedente que los vinos espumosos suelen tener una segunda fermentación en la botella.
- **Maduración:** corresponde a un conjunto de acciones desde que la fermentación hasta que el vino es embotellado, aunque también puede seguir madurando en la botella. En esta parte del proceso, cualquier resto de sedimento en el jugo se asienta en el fondo de los barriles o tanques en donde es puesto el vino.
- **Embotellado:** es una parte del proceso que muchos entendidos consideran de reciente introducción y que corresponde a un conjunto de actividades que se llevan a cabo

comúnmente de manera mecánica, que finaliza el acondicionamiento del vino para permitir su distribución y venta al consumidor final. La regla general establece que antes de embotellar un vino se debe: i) clarificar, que hacen del vino un líquido limpio; ii) estabilizar, para que la limpieza obtenida se mantenga en el tiempo; y iii) filtrar, que permite eliminar cualquier residuo del proceso de elaboración del vino.

Lo anteriormente descrito se resume esquemáticamente a continuación a través de la Figura 12.

Figura 12: Proceso de elaboración del vino.



Fuente: Elaboración propia en base a la literatura existente.

En Chile, la actividad vitivinícola se origina con la entrada de los conquistadores españoles, en donde se introdujo la vid para la producción de vino que inicialmente era utilizado para las misas. Posteriormente, los primeros viñedos se remontan a principios del siglo XVI, para tener un importante posicionamiento a nivel internacional y comercial a mediados del siglo XVII. Con el paso de los años, ya para los años 90s, los vinos chilenos se consolidaron en los mercados internacionales, con presencia en Europa, Estados Unidos y con importantes volúmenes exportados a Asia. Este crecimiento de la actividad vitivinícola en Chile se debe principalmente a su geografía y condiciones climáticas, las cuales son propicias para el cultivo de la vid (Müller, 2004).

Teniendo en cuenta algunos elementos básicos del vino además de su proceso, en las páginas que siguen se presentan algunos antecedentes que permiten comprender y conocer el

escenario actual del vino chileno y su evolución a través del tiempo en cuanto a cifras de producción, comercio exterior y consumo aparente.

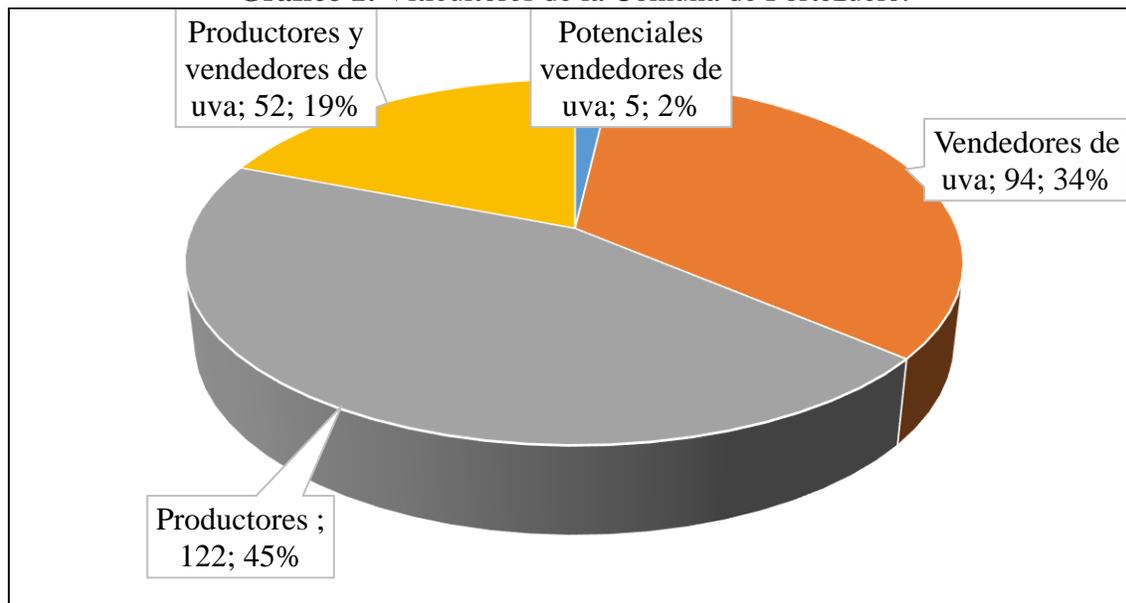
3.2. Viticultura en Portezuelo.

Según antecedentes históricos, durante el transcurso del siglo XVI tuvo lugar la entrada e instalación de los jesuitas en el sector sur de la comuna de Portezuelo. Este grupo de personas aprovechó las características climáticas de la zona, sobre todo la diferencia de temperaturas entre el día y la noche, para llevar a cabo las primeras plantaciones de cepas de uva española para la producción de vino. La producción de estos vinos era destinada inicialmente para los rituales religiosos en las misas, pero posteriormente mediante las cartas llegadas de Europa se hacía mención a la enorme calidad de los mostos producidos en la localidad. De esta manera, con el paso de los años, la zona llegó a ser catalogada como la cuna del vino chileno. No obstante de esto, los libros de historia mencionan y destacan constantemente a Concepción como la productora del mejor vino chileno, lo cual no concuerda con lo que cuentan los habitantes de la comuna de Portezuelo, en donde ellos mismos mencionan que la tradición consistía en elaborar el vino en la localidad, para posteriormente trasladarlo hasta la zona de Concepción (Viña Lomas de Chudal, 2017).

Para la zona, la actividad vitivinícola es una de las más importantes, en donde aproximadamente el 70% de los agricultores se dedica a esta actividad, y en donde los desafíos más recientes han sido los de poder desarrollar rutas turísticas para poder recorrer las viñas, lo cual no se ha logrado consolidar, a diferencia de otros sectores cercanos. Esto ha generado mucha preocupación en los diferentes actores que participan en este sector, ya que cuentan con una producción anual de cerca de cinco millones de litros de “*pipeño*” a partir de uvas País, Moscatel de Alejandría o Italia, siendo reconocido como uno de los mejores en su categoría. Además de esto, en el último tiempo, debido tanto al conocimiento generalizado de la calidad de los vinos así como la curiosidad de los consumidores de conocer de dónde proviene el producto que están adquiriendo, muchos extranjeros han visitado la zona, pero en donde se reconoce por parte de los productores, la necesidad de crecer y desarrollar experiencia y las capacidades para hacer crecer el sector y las oportunidades de negocio (Turismo Portezuelo, 2017).

Precisamente, según los antecedentes proporcionados por el Programa de Desarrollo Local (PRODESAL), en Portezuelo existen 273 viticultores, los cuales se dividen en cuatro categorías; i) potenciales vendedores de uva; ii) vendedores de uva; iii) productores de vino y; iv) productores de vino y vendedores de uva. En cuanto a potenciales vendedores de uva solamente se encuentran 5 (2% del total), lo que indica que no existen muchos nuevos entrantes al sector, siendo una industria más o menos consolidada y con tradición. Aquellos que solamente venden uva son 94 (34% del total), en tanto que los productores de vino que además venden uva son 52 (19%). La mayor cantidad de viticultores se encuentran en actividades de producción de vinos, y son 122 (45%). Además se debe destacar que en la zona existe una gran cantidad de viticultores que realizan sus actividades informalmente, por lo que en comparación a las cantidades descritas a posteriormente, los viticultores son muchos más. A continuación a través del Gráfico 1 se recoge la clasificación de viticultores de la Comuna de Portezuelo.

Gráfico 1: Viticultores de la Comuna de Portezuelo.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por PRODESAL, 2016.

La Comuna de Portezuelo hacia el año 2012 ocupaba el cuarto lugar en cuanto a superficie total plantada con 871,47 hectáreas después de Coelemu con 1.286,93, Quillón 1.079,12 y Ránquil 887,56. En esta zona, la producción se concentra principalmente en viníferas tintas, contando con 458,97 hectáreas plantadas, mientras que la superficie destinada a viníferas blancas es de 412,5 hectáreas (Servicio Agrícola y Ganadero, 2012).

Si bien a nivel nacional la producción de vinos de la Comuna de Portezuelo representa tan solo el 3,8%, su tradición ha permanecido a lo largo de los años. Los vinos provenientes de esta zona han mostrado en los últimos años fuertes incrementos en sus cantidades exportadas, además de mejoras sustanciales en la calidad de este producto. Esto ha cobrado fuerza debido a que un grupo de viñateros se ha puesto a trabajar en pos de mostrar las diferencias que posee la zona en relación al resto del país para producir vinos a menor escala, pero que poseen características diferenciadoras como por ejemplo el hecho de que provengan de viejas parras, las cuales están captando la atención cada vez más tanto de los consumidores como de los especialistas en la materia (Sernatur, 2016).

De esta manera, en la zona de Portezuelo se han levantado mesas técnicas que han colocado como una de las prioridades el desarrollo turístico, que espera ser considerado como la principal actividad económica de la Provincia de Ñuble (futura XVI Región de Ñuble). Esto busca poder reafirmar y fortalecer la identidad local con iniciativas tales como:

- 1) Tienda oficial de vinos de Portezuelo.
- 2) Módulos de feriantes y expositores con forma de Cubas de vino que irán emplazadas en la plaza de Portezuelo
- 3) Fue plantada una parra centenaria en la plaza de Portezuelo.

Además, en la Comuna de Portezuelo existe un conjunto de actividades turísticas basadas en su patrimonio histórico y cultural. En este sentido, se cuenta con plantaciones de Cepa País de más de 250 años, que según los antecedentes históricos, el clérigo y Marqués Francisco de Carabantes, a principios del siglo XVI comenzó con la importación de las actuales cepas País y Moscatel de Alejandría provenientes de las Islas Canarias (1546). Además, se cuenta con la Ruta del Vino, la que contempla un circuito que integra diversas bodegas y viñas antiguas, permitiendo conocer el proceso de vinificación, además de poder degustar y adquirir vinos de cepas tradicionales y finas como País, Cinsault, Moscatel de Alejandría, Cabernet Sauvignon, entre otras. En estas viñas se destacan como las más relevantes dentro de la Ruta del Vino: Viña Bernardo Cortez, Viña Santa Carla, Viña Raíz Criolla, Viña Lomas de Llahuén y Viña Prado.

Considerando los antecedentes mencionados anteriormente, la propuesta de la visión futura de la Comuna de Portezuelo para el periodo 2016-2020 propone como un elemento relevante lo siguiente:

*“PORTEZUELO, DONDE NACIO EL VINO DE CHILE,
Comuna tranquila que fortalece y promueve la vida familiar.
Que valora su identidad histórica, cultural y turística,
a través del desarrollo
sustentable de sus recursos
naturales.”*

3.3. Cavas de Portezuelo.

Para aplicar un modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen geográfico de los vinos del Valle de Portezuelo se toma como objeto de estudio una empresa de la comuna de Portezuelo denominada Cavas de Portezuelo. Cavas de Portezuelo S.A. es una Sociedad Anónima Cerrada constituida el 31 de Enero de 2013, compuesta por 10 viticultores de la zona de Portezuelo, quienes unidos con la finalidad de homogeneizar la calidad de los vinos producidos en la zona, potenciando las cepas y la procedencia local. La empresa nace con la necesidad de posicionarse en el mercado nacional como internacional vinos de alta calidad con denominación de origen del Valle de Portezuelo, incentivando de esta manera la producción sostenida de vinos de cepajes tradicionales como País, Moscatel de Alejandría y Cinsault. Entre los planes a futuro que se plantea la empresa se pretende poder desarrollar una línea de vinos espumantes en base a Moscatel de Alejandría y Cinsault, pudiendo satisfacer así un mercado más amplio y nuevo, con proyecciones de mayores exportaciones y expansión regional en el mediano y largo plazo.

En el último tiempo se han implementado procesos de tecnología tradicional para poder aumentar la calidad de los vinos producidos, optimizando la infraestructura de las bodegas, el equipamiento, los envases y la supervisión enológica en el desarrollo final de los productos. En la actualidad, Cavas de Portezuelo cuenta con 53,1 hectáreas ubicadas a orillas de la ruta Chillán-Portezuelo, que es la ruta vitivinícola más antigua de Chile. Esta zona ubicada entre los Ríos Itata y Ñuble posee características únicas para la producción de vinos de alta calidad, entre las que destacan: i) gran amplitud térmica entre el día y la noche; ii) abundancia de fuentes de agua y; iii) buenas condiciones de radiación solar. Los vinos elaborados por esta agrupación de viticultores son los siguientes:



Cabernet Sauvignon



Cinsault



País



Moscatel de Alejandría



Carignan



Cavas de Portezuelo S.A. está conformada por 3 empresas asociativas y 7 personas naturales, abarcando la producción, envasado y comercialización de vino proveniente principalmente de cepaje tradicional (Moscatel de Alejandría y País). De la plantación total (53,1 hectáreas), un 52% corresponde a cepajes tradicionales País y Moscatel de Alejandría, en tanto que el 48% restante está conformado por cepajes más finos como Cabernet Sauvignon, Syrah, Tintorera y Cinsault. Por otro lado, de la superficie total plantada, un 44% se encuentra destinada a la vinificación, en tanto que el restante 56% se comercializa con

terceros. También es importante mencionar que tres empresas pertenecientes a la agrupación (Vinícola Portezuelo Ltda., Rodrigo Villagra y Fredy Zapata) no poseen viñas propias, por lo que adquieren uva y vino de la zona a pequeños productores de las comunas de Portezuelo, Ranquil y Ninhue principalmente. El trabajo que se ha podido desarrollar hasta el momento ha permitido generar las bases asociativas y comerciales requeridas para el crecimiento y desarrollo de la empresa, permitiendo mejorar y homogeneizar la calidad de los vinos producidos.

La composición general de Cavas de Portezuelo S.A. se detalla a continuación a través del Cuadro 5.

Cuadro 5: Antecedentes generales Socios Cavas de Portezuelo S.A.

Nº	Nombre	RUT	Volumen de vino (Litros)
1	Soc. Envasadora Guillermo Muñoz y Cía.	76.439.710-k	110.700
2	Juan Carlos de la Torre	14.358.684-7	30.800
3	Cristian Cortez	12.548.822-6	-
4	Soc. Agrícola Lomas de Llahuen	76.000.258-5	216.475
5	Segundo Villagra	5.824.087-7	-
6	Mario Fernández	12.549.047-6	61.400
7	Carmen Escares	9.146.306-7	41.500
8	Rodrigo Villagra	14.294.319-0	348.250
9	Vinícola Portezuelo	77.514.340-1	235.000
10	Fredy Zapata	14.390.144-0	180.000
Total			1.224.125

Fuente: Cavas de Portezuelo, 2014.

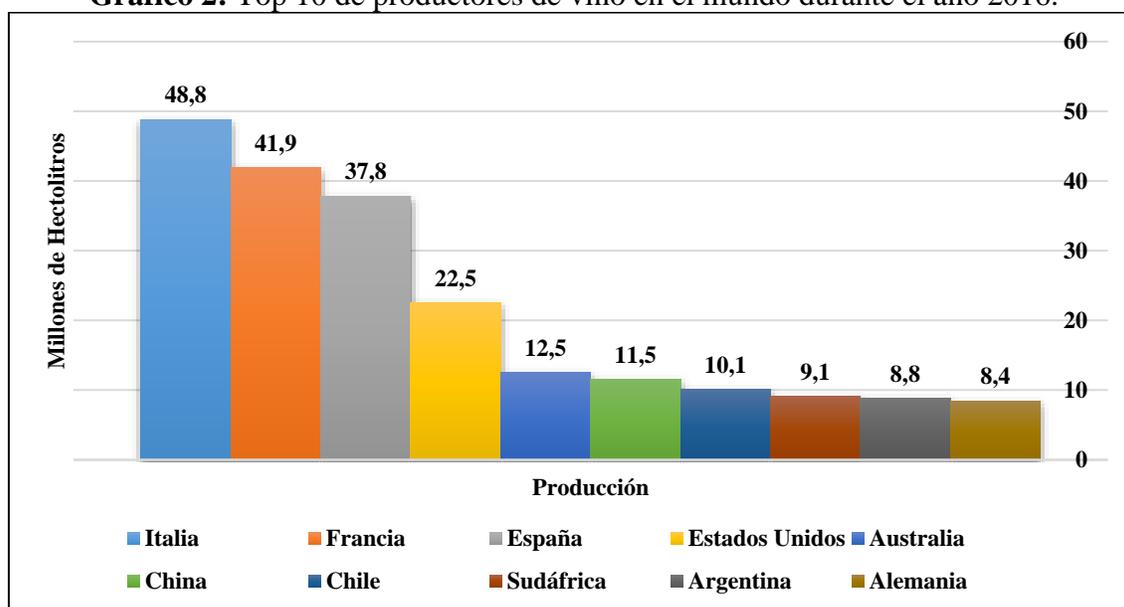


3.4. Estadísticas del sector vitivinícola chileno.

3.4.1. Producción.

En primer lugar, considerando el escenario mundial de producción de vinos, el ranking elaborado por la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) (2016) señala que aunque Chile disminuyó su producción en el año 2016 en relación a su año precedente en un 21%, de igual forma mantiene el 7° lugar a nivel mundial, siendo el país número 1 a nivel Latinoamericano en cuanto a producción de vinos. El top 10 de los mayores productores de vino durante el año 2016 se presenta a continuación en el Gráfico 2.

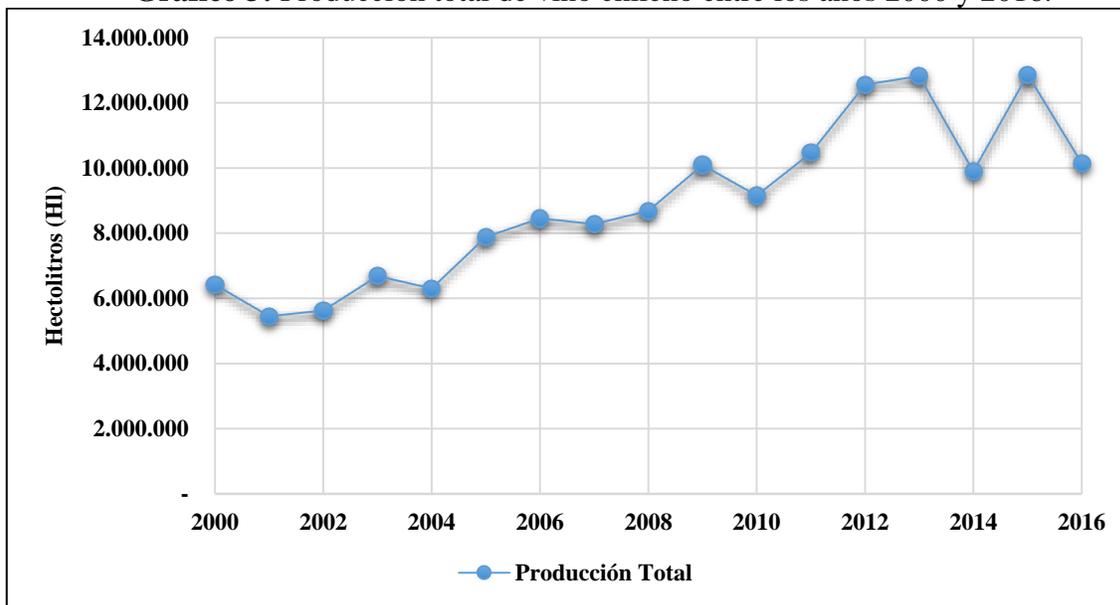
Gráfico 2: Top 10 de productores de vino en el mundo durante el año 2016.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de OIV, 2016.

Analizando ahora el escenario nacional, durante el periodo de tiempo comprendido entre los años 2000 y 2016, la producción total de vino chileno ha experimentado un crecimiento de un 158%, pasando de 6.419.374 hectolitros en el año 2000 hasta llegar a 10.143.619 hectolitros para el año 2016, aunque las cifras históricas más altas han sido las alcanzadas en el año 2015, en donde la producción superó los 12.000.000 de hectolitros. Si bien estas cifras no han quedado exentas de fluctuaciones, la tendencia es clara y se ha mostrado favorable para el sector vitivinícola chileno. A continuación a través del Gráfico 3 se presenta la evolución que ha tenido la producción total de vino chileno.

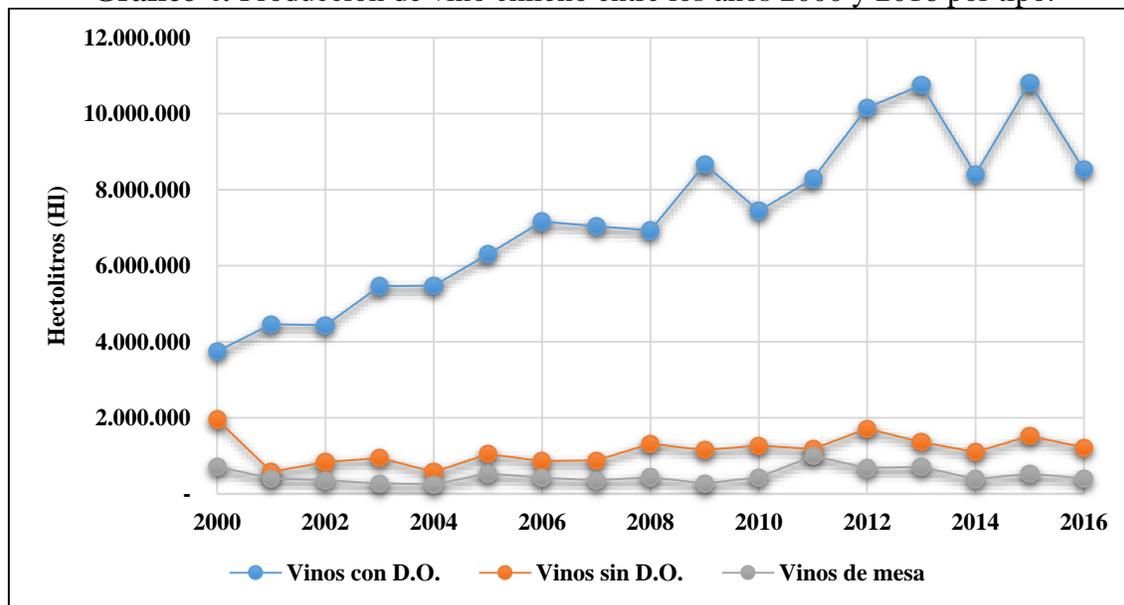
Gráfico 3: Producción total de vino chileno entre los años 2000 y 2016.



Fuente: Servicio Agrícola y Ganadero, 2017.

Ahora bien, tal como se señaló en el apartado del marco regulatorio, en Chile la producción de vinos se divide en tres (vinos con denominación de origen, vinos sin denominación de origen y vinos de mesa). En este caso, la mayor producción de vino y la que refleja una mayor tendencia al alza con el paso del tiempo es el vino con denominación de origen, seguida por el vino sin denominación de origen y dejando en último lugar la producción de vinos de uva de mesa. Esto queda en evidencia al observar el Gráfico 4 que se presenta a continuación, en donde además se refleja que mientras el vino chileno con denominación de origen aumenta progresivamente, los otros dos manifiestan crecimientos más débiles e inclusive estancan sus cantidades producidas.

Gráfico 4: Producción de vino chileno entre los años 2000 y 2016 por tipo.



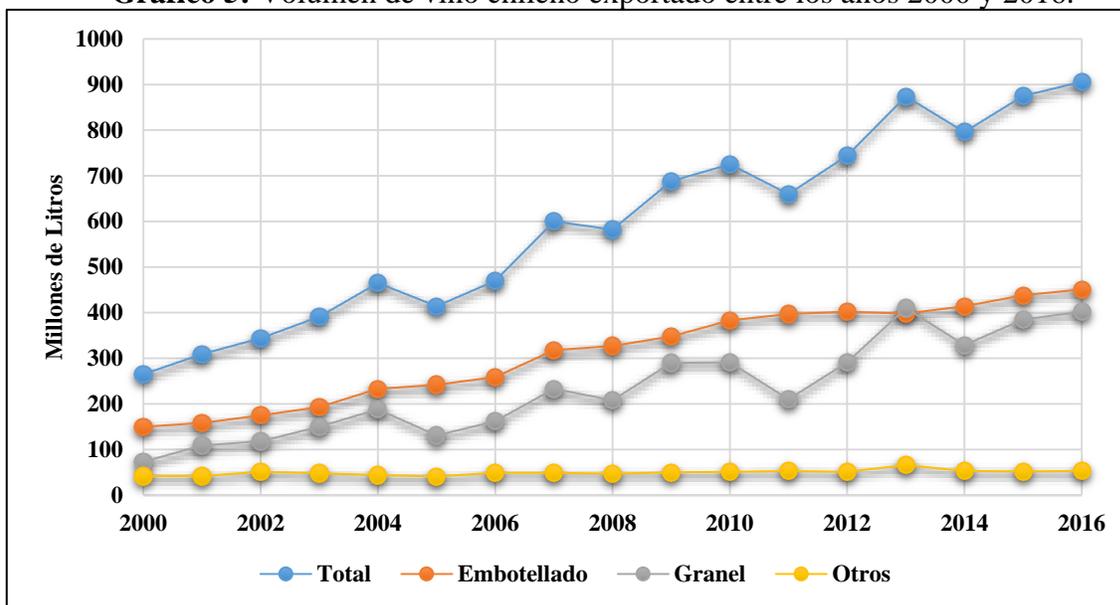
Fuente: Servicio Agrícola y Ganadero, 2017.

Con base en lo señalado anteriormente, pero ahora teniendo en cuenta las cantidades producidas solamente durante el último año (2016), las regiones de mayor trascendencia a nivel nacional son en orden de importancia: i) VII Región del Maule con 467.047.379; ii) VI Región del Libertador Bernardo O’Higgins con 322.493.679; iii) Región Metropolitana con 132.872.610; iv) VIII Región del Bío-Bío con 40.362.988; vi) IV Región de Coquimbo con 32.389.955; vii) V Región de Valparaíso con 18.962.519; y viii) III Región de Atacama con 232.904 litros, considerando los vinos con denominación de origen, sin denominación de origen, y vinos de mesa. Por su parte, la producción de vinos con denominación geográfica siguió el mismo orden mencionado (Servicio Agrícola y Ganadero, 2016).

3.4.2. Exportación.

En cuanto a la exportación de vino chileno a los mercados internacionales, en términos totales, los envíos han mostrado una fuerte tendencia alcista durante el periodo comprendido entre los años 2000 y 2016, en donde se pasó de exportar 265 millones de litros de vino en el año 2000, hasta alcanzar los 906 millones de litros de vino para el año 2016, lo que representa un importante aumento de más del 300%. Por lo demás, la mayor cantidad de vino exportada durante todo el periodo corresponde únicamente a vino embotellado, dejando en segundo lugar el vino a granel y siendo otros vinos los que menos se exportan. Esto se puede apreciar claramente a continuación en el Gráfico 5.

Gráfico 5: Volumen de vino chileno exportado entre los años 2000 y 2016.

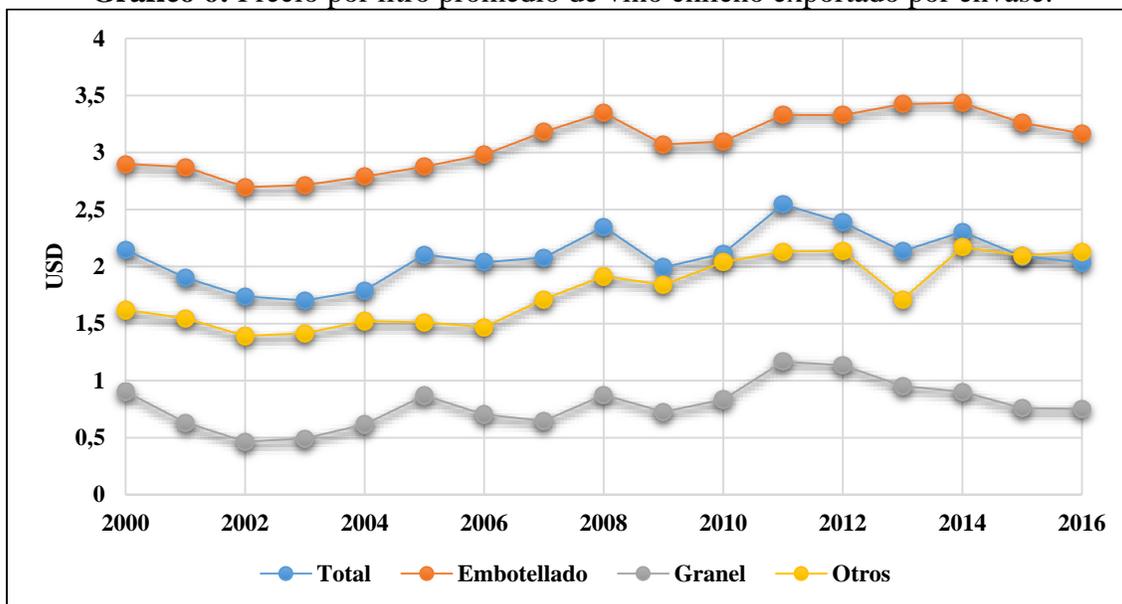


Fuente: Servicio Agrícola y Ganadero, 2017.

Complementado lo mencionado anteriormente, los ingresos por concepto de exportación de vino han aumentado de manera considerable, pero si se toma en cuenta el precio por litro, las cifras difieren entre una categoría y otra. De esta manera, en términos generales el precio durante los 17 años se ha mantenido promediando los US\$2 por litro. Para el caso del vino embotellado, el precio por litro no ha aumentado tanto, ya que ha pasado de los US\$2,9 por litro en el año 2000, hasta llegar a los US\$3,2 por litro para el año 2016 en promedio. Similar situación ocurre con los otros vinos que no encajan ni en embotellado ni a granel, los cuales también han mostrado un importante aumento en el precio por litro en promedio. Por su parte, el vino a granel ha experimentado todo lo contrario, ya que ha sufrido

en promedio una disminución en su precio, pasando de los US\$0,9 por litro en el año 2000, hasta llegar a tan solo US\$0,75 por litro para el año pasado. Lo anterior queda reflejado a continuación en el Gráfico 6.

Gráfico 6: Precio por litro promedio de vino chileno exportado por envase.

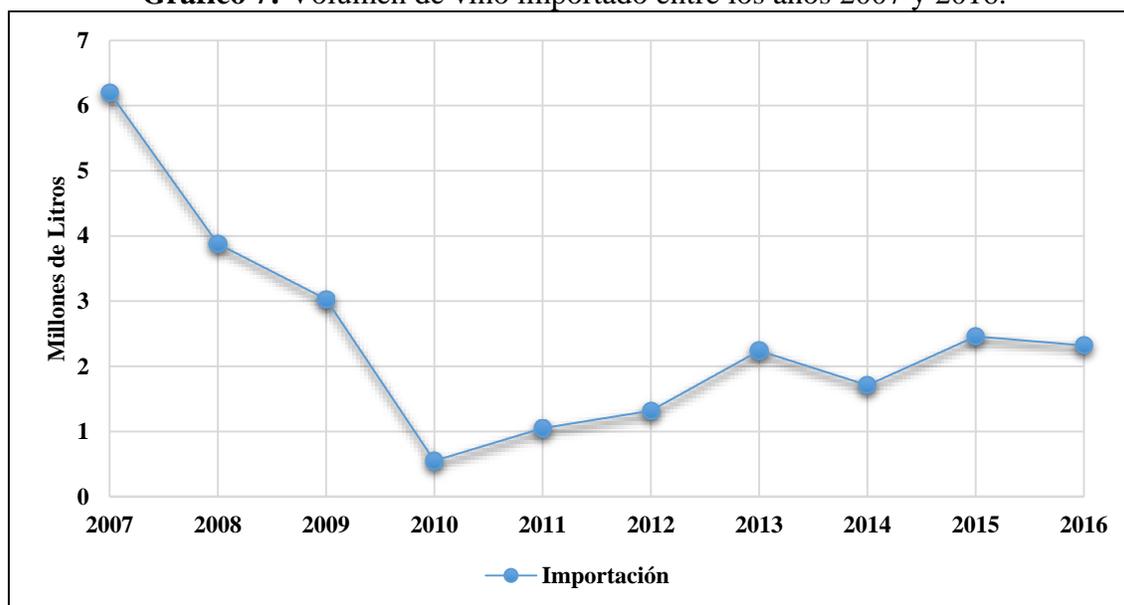


Fuente: Servicio Agrícola y Ganadero, 2017.

3.4.3. Importación.

Tal como se ha mencionado en las páginas anteriores, Chile es un país que se caracteriza por la exportación de vino hacia países en Norteamérica, Europa y Asia, por lo cual la importación de vino en términos totales no ha sido relevante en comparación a las cifras presentadas para la exportación. De esta manera, en el año 2007 se importaron solamente 6,2 millones de litros, y dicha cifra fue la más alta durante el periodo de tiempo, ya que luego la importación disminuyó hasta alcanzar los 0,55 millones de litros en el año 2010. Posteriormente se presentó una leve recuperación que llevó a que en el año 2016 las cifras fueran de 2,32 millones de litros de vino ingresados al país desde el extranjero. Este acontecimiento indica que Chile no posee problemas de abastecimiento de este tipo de productos, y más bien se presenta como una nación exportadora que ha tomado mucha importancia sobre todo en el último tiempo. Esto se puede observar a continuación en el Gráfico 7.

Gráfico 7: Volumen de vino importado entre los años 2007 y 2016.



Fuente: Servicio Agrícola y Ganadero, 2017.

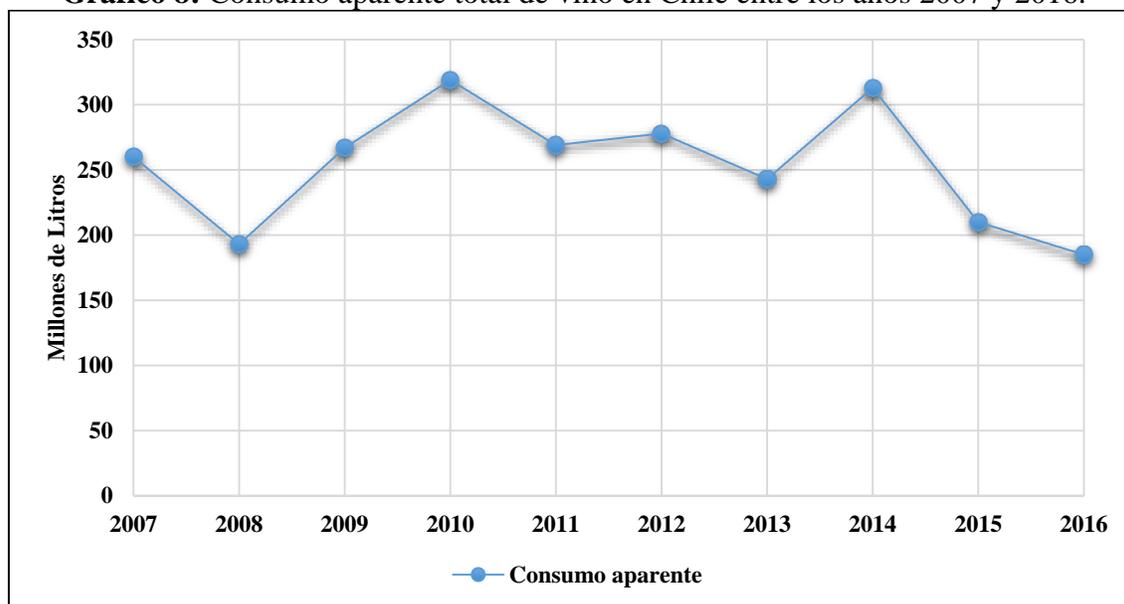
3.4.4. Consumo aparente.

El consumo aparente es un método bastante sencillo y útil para poder tener una aproximación al consumo que se está efectuando en un mercado, en este caso para el vino en Chile. Más precisamente, para lograr obtener este consumo aparente se consideran datos referentes a la producción de vinos en Chile durante el periodo 2007-2016, y datos correspondientes al volumen de exportaciones e importaciones de dicho producto durante el mismo periodo de tiempo. Posteriormente para obtener los datos de consumo aparente para cada año, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Consumo aparente} = \text{Producción} + \text{Importación} - \text{Exportación}^2$$

Luego de haber realizado la estimación, los resultados para este consumo aparente se presentan a continuación en el Gráfico 8, el cual muestra este consumo ha manifestado cierto estancamiento durante los últimos diez años, ya que se pasó de consumir poco más de 260 millones de litros en el año 2007 hasta alcanzar niveles de consumo aparente para el 2016 de tan solo 185 millones de litros.

Gráfico 8: Consumo aparente total de vino en Chile entre los años 2007 y 2016.



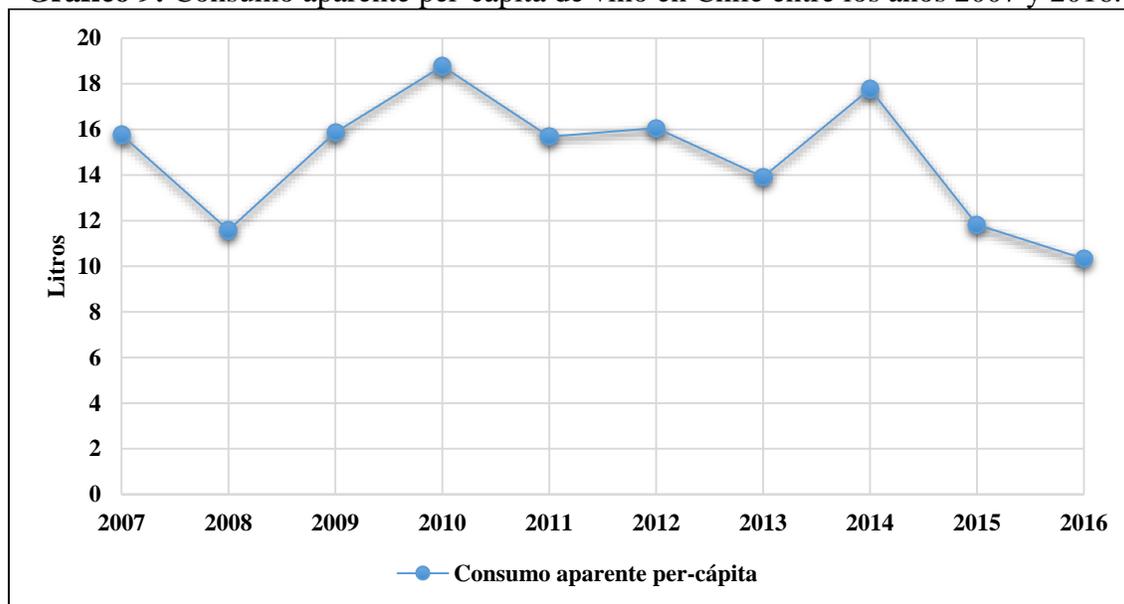
Fuente: Elaboración propia en base a los datos proporcionados por el Servicio Agrícola y Ganadero, 2017.

² Metodología ajustada en base a lo propuesto por la ODEPA.

Complementando lo mencionado anteriormente, un elemento que se debe destacar es que aunque las cantidades consumidas aparentemente al interior del país no son cifras despreciables, estas se encuentran muy por debajo de los volúmenes exportados, lo cual reafirma la situación chilena, en donde se prioriza y se colocan la mayor parte de los esfuerzos en los envíos internacionales que la comercialización dentro del país.

Por otro lado, teniendo los antecedentes del consumo aparente total por cada año, se han considerado además las cifras que maneja y proporciona el Banco Mundial de la población chilena, con lo cual se puede obtener una aproximación al consumo per cápita de este producto. Los resultados se reflejan en el Gráfico 9 a continuación, en el cual se puede observar que el consumo per cápita ha manifestado el mismo comportamiento que en el caso del consumo aparente total, pasando de un consumo de casi 16 litros en promedio en el año 2007 hasta consumir levemente sobre los 10 litros en promedio por persona por año en el año 2016, lo que significa una disminución de más de un 60% en el consumo de este producto. De esta manera se puede evidenciar que sumado a este aumento de la población a nivel nacional, ha habido un cambio y ciertas tendencias en los patrones de consumo, sobre todo en los últimos años, dentro de las que destaca la disminución en el consumo de vinos.

Gráfico 9: Consumo aparente per-cápita de vino en Chile entre los años 2007 y 2016.



Fuente: Servicio Agrícola y Ganadero, 2017.

Capítulo 4: Modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo.

4.1. Etapa I: Análisis.

Esta primera etapa de análisis contempla cuatro sub-etapas que parten desde lo más general hasta lo más específico. Se deben tener en cuenta: i) Análisis PEST; ii) Análisis de la Competitividad del Sector; iii) Análisis Interno de la Empresa y; iv) Análisis FODA.

En primer lugar se debe llevar a cabo un análisis PEST, que toma en cuenta las dimensiones: i) Global; ii) Político-Legal; iii) Económica; iv) Socio-Cultural y; v) Tecnológica. El análisis PEST debe ser llevado a cabo siempre teniendo en cuenta el contexto de denominación de origen, adoptando dicho enfoque para poder interpretar cada uno de los indicadores. Para poder analizar la dimensión global se deben considerar las demás cuatro dimensiones (político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico) pero en un contexto mundial. Como son muchos países los involucrados, lo adecuado es seleccionar aquellas zonas, continentes y/o países que se verán afectados o que afectarán el análisis en cuestión. Esto se recoge en el Cuadro 6.

Para llevar a cabo el análisis político-legal, en este caso, se debe considerar el clima político de cada país, los conflictos a nivel político, cómo se encuentran las tendencias electorales, cómo son las leyes fiscales y de comercio exterior, ya que son los factores que más pueden influir en dicho segmento.

Para el análisis económico se deben analizar e interpretar al menos los siguientes indicadores: i) tipo de interés; ii) inflación; iii) crecimiento; iv) política económica y; v) tasa de desempleo. Estos indicadores pueden ser obtenidos desde los sitios web de las siguientes instituciones: Banco Mundial, Banco Central de Chile o Instituto Nacional de Estadísticas de Chile.

En cuanto al análisis de la dimensión socio-cultural debe ser considerados: i) los gustos y preferencias de las personas; ii) las actitudes y opiniones; iii) la demografía del país y/o

sector geográfico y; iv) el estilo de vida de los habitantes. Esto debe ser interpretado en un contexto de la incidencia que estos elementos pueden tener en el producto, servicio y/o propuesta de valor que se está considerando por la empresa. Finalmente se debe analizar la dimensión tecnológica considerando: i) el nivel de infraestructura tecnológica; ii) las tecnologías emergentes; iii) los esfuerzos en I+D y; v) el acceso a tecnología. Esto debe ser visto también desde el punto de vista de las operaciones de la empresa y cómo se evalúan conforme a la propuesta de valor.

Cuadro 6: Perfil Estratégico del Entorno.

Dimensiones clave del entorno	Negativo	Equilibrado	Positivo
Dimensión Global			
Político-Legal			
Económico			
Socio-Cultural			
Tecnológico			
Dimensión Político-Legal			
Clima político			
Conflictos			
Tendencias electorales			
Leyes fiscales			
Leyes de comercio exterior			
Dimensión Económica			
Tipo de interés			
Inflación			
Crecimiento			
Política económica			
Tasa de desempleo			
Dimensión Socio-Cultural			
Gustos y preferencias			
Actitudes y opiniones			
Demografía			
Estilo de vida			
Dimensión Tecnológica			
Infraestructura			
Tecnologías emergentes			
I+D			
Acceso a tecnología			
Total			

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, se debe llevar a cabo un análisis de la competitividad del sector. Para esta parte del análisis se debe tener en cuenta lo propuesto por Michael Porter, considerando su modelo de competitividad de las 5 fuerzas: i) poder negociador de los proveedores; ii) poder negociador de los compradores; iii) rivalidad competitiva; iv) amenaza de nuevos entrantes y v) amenaza de productos sustitutos. Para llevar a cabo el análisis de la competitividad del sector se debe primero definir dicho sector industrial, para lo cual se debe considerar; i) la(s) actividad(es) desarrollada por la empresa; ii) el lugar geográfico en donde la empresa participa y iii) los competidores. Para el análisis del poder de negociación de los proveedores se debe utilizar el siguiente recuadro que permitirá obtener las amenazas y oportunidades para esta primera fuerza competitiva.

Poder de negociación de los proveedores	Amenazas			Oportunidades	
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Número de proveedores importantes	Pocos			Muchos	
Disponibilidad de proveedores sustitutos	Bajas			Altas	
Diferenciación o costos de cambio	Altos			Bajos	
Amenaza de integración hacia delante del proveedor	Alta			Baja	
Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Baja			Altas	
Contribución del proveedor a los costos del sector	Grande			Pequeña	
Importancia del sector para el grupo de proveedores	Pequeña			Grande	

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis del poder de negociación de los compradores se debe tomar en cuenta al recuadro siguiente.

Poder de negociación de los compradores	Amenazas			Oportunidades	
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Número de compradores importantes	Pocos			Muchos	
Disponibilidad de sustitutos	Muchos			Pocos	
Costos de cambio para el comprador	Bajos			Altos	
Posibilidad de integración hacia atrás de expandir	Alta			Baja	
Amenaza de integración hacia delante en el sector	Baja			Alta	
Contribución del sector a la calidad del producto	Pequeña			Grande	
Contribución del sector a los costos del comprador	Grande			Pequeña	
Rentabilidad del comprador	Baja			Alta	

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar la amenaza de nuevos entrantes al sector contempla un total de 10 criterios que se presentan a continuación en el recuadro.

Amenaza de nuevos entrantes	Amenazas			Oportunidades	
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Economías de escala	Pequeñas			Grandes	
Diferenciación de productos	Pocas			Muchas	
Identificación de marca	Bajas			Altas	
Acceso a canal de distribución	Amplio			Limitado	
Necesidades de capital	Bajas			Altas	
Acceso de nueva tecnología	Amplio			Restringido	
Acceso a materias primas	Amplio			Restringido	
Protección gubernamental	No existen			Alta	
Costo de experiencia	No existen			Muy importantes	
Costos de cambio para el cliente	Bajos			Altas	

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar la rivalidad competitiva se considera un total de 8 aspectos tal como lo indica el recuadro a continuación.

Rivalidad competitiva	Amenazas			Oportunidades	
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta
N° de competidores igualmente equilibrados	Grande			Pequeño	
Crecimiento del sector	Lento			Rápido	
Costos fijos	Altos			Bajos	
Tipos de productos	Común			Especializado	
Manera de incrementar capacidad	Grandes			Continuos	
Diversidad de competidores	Grandes			Pocas	
Posiciones estratégicas en el sector	Fuertes			Débiles	
Barreras para salir	Altas			Bajas	

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se debe considerar el siguiente recuadro, que complementa lo anterior, pero desde el punto de vista de las barreras de salida que existen en el sector. Esto permite tener una perspectiva más precisa para el análisis.

Barreras para salir	Amenazas		Oportunidades		
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Especialización de activos	Altas				Baja
Costo de salida	Altos				Bajo
Interrelación con otras UEN	Altas				Baja
Barreras emocionales	Altas				Bajas
Restricciones gubernamentales	Altas				Bajas
Restricciones sociales	Altas				Bajas

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en cuanto a la amenaza de productos sustitutos se debe utilizar el recuadro que se presenta a continuación.

Amenaza de productos o servicios sustitutos	Amenazas		Oportunidades		
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Disponibilidad de sustitutos	Grande				Baja
Costo de cambio para el usuario	Bajos				Altos
Rentabilidad y agresividad del sustituto	Altos				Bajos
Ratio precio/valor sustituto	Alta				Baja

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en base al análisis de cada una de las dimensiones específicas mencionadas anteriormente, se debe llevar a cabo un análisis general para cada una de las fuerzas que componen el sector industrial que ya ha sido definido. A continuación se puede observar la matriz resumen de las fuerzas competitivas propuesto por Michael Porter.

Matriz resumen	Amenazas		Oportunidades		
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Amenaza de nuevos entrantes	Altas				Baja
Rivalidad competitiva	Altos				Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Altas				Baja
Poder de negociación de los compradores	Altas				Bajas
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Altas				Bajas

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al análisis interno de la empresa se deben considerar 5 herramientas para poder llevar a cabo dicho procedimiento. **Primero**, se debe efectuar un análisis de cumplimiento de los requisitos para la denominación de origen geográfica, tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido, para el caso de la denominación de origen nacional ante INAPI se deben tener en cuenta los siguientes requerimientos: i) el proceso para la obtención de una denominación de origen comienza en junio y finaliza en julio de cada año; ii) los costos van desde los \$50.000 más IVA (hasta 30.000 kg de uva) y con un máximo de \$2 más IVA por kg para los demás pesajes; iii) se debe adjuntar la declaración del catastro vitícola; iv) se deben adjuntar las guías de despacho y/o facturas y; v) se deben adjuntar copias de los contratos de compra de uvas en caso que corresponda. Para el caso de la protección internacional de la denominación de origen geográfica ante la OMPI se deben tener en cuenta los siguientes requerimientos: i) si la denominación de origen ha sido reconocida en el país se podrá solicitar reconocimiento internacional; ii) la solicitud debe ser presentada por la Administración nacional competente del país de origen (INAPI); iii) la solicitud debe ser presentada en español, francés o inglés con su respectiva tasa de registro (1.000 francos suizos) y; iv) la solicitud internacional debe contener el país de origen, los titulares del derecho, la denominación de origen que se desea registrar y el producto al que se aplica la denominación.

Segundo, se debe realizar un análisis económico-financiero centrado en 4 indicadores al menos: i) liquidez; ii) endeudamiento; iii) rentabilidad y; iv) utilidades. Esto sirve para contextualizar el escenario financiero en el que se encuentra la empresa y así poder ver desde donde provienen sus debilidades y fortalezas en este sentido (si es que las hay).

Tercero, se debe considerar el análisis de la cartera a través de una matriz BCG, en donde se debe tener en cuenta la participación de mercado que posee la empresa y el crecimiento de dicho mercado. Esto permite clasificar la cartera del negocio en uno de cuatro cuadrantes: i) vaca; ii) perro; iii) estrella y; iv) interrogante. Esto también permite saber si en este sentido la empresa posee debilidades o fortalezas.

Cuarto, se debe contemplar un análisis del ciclo de vida del producto, considerando el tiempo y las utilidades obtenidas por la empresa. Esto permitirá clasificar el producto en una

de las cuatro etapas: i) introducción; ii) crecimiento; iii) madurez y iv) declive. Esto permitirá saber si a nivel de producto la empresa puede considerar que posee fortalezas o debilidades.

Quinto, similar al perfil estratégico del entorno, se debe analizar el perfil funcional de la misma. Para esto se consideran 6 áreas funcionales que pueden otorgar fortalezas o debilidades para la empresa. Esto considera: i) área comercial en donde juegan un papel determinante la cuota de mercado, la imagen de marca, la fuerza de ventas y la publicidad y promoción; ii) área de producción en donde se contempla la estructura de costes, el control de calidad, la productividad y los bienes de equipo que posee la empresa; iii) área financiera, lo que requiere analizar cómo es la estructura financiera, el costo de capital, la rentabilidad e inversiones y la solvencia financiera; iv) área tecnológica en donde se deben conocer el nivel de tecnología disponible, los esfuerzos en I+D y cómo asimila la tecnología la empresa; v) área de recursos humanos, lo que requiere considerar el sistema de incentivos, el clima laboral, el nivel de formación y de participación al interior de la empresa y; vi) dirección y organización, en donde el estilo de dirección, la estructura organizacional y la cultura en la empresa. Esto debe ser analizado tomando como referencia el Cuadro 7 que se presenta a continuación.

Cuadro 7: Perfil Funcional de la empresa.

Área funcional	Negativo	Equilibrado	Positivo
Área comercial			
Cuota de mercado			
Imagen de marca			
Fuerza de ventas			
Publicidad y promoción			
Área de producción			
Estructura de costes			
Control de calidad			
Productividad			
Bienes de equipo			
Área financiera			
Estructura financiera			
Costo de capital			
Rentabilidad e inversiones			
Solvencia financiera			
Área tecnológica			
Tecnología disponible			
Esfuerzo de I+D			
Asimilación de tecnología			
Área de RR.HH			
Sistema de incentivos			
Clima laboral			
Nivel de formación			
Nivel de participación			
Dirección y organización			
Estilo de dirección			
Estructura organizacional			
Cultura empresarial			
Total			

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, también se debe analizar el modelo de negocios de la empresa, en donde una herramienta adecuada para llevar a cabo este procedimiento es el modelo Canvas, lo que requiere que se defina en el lienzo con algunos elementos en el siguiente orden: i) el segmento de clientes hacia el que se dirige; ii) la propuesta de valor de la empresa; iii) los canales de distribución y comunicación; iv) cómo se llevarán las relaciones con los clientes; v) cómo se obtendrán los ingresos; vi) cuáles son los recursos clave; vii) cuáles son las actividades clave; viii) cuáles son los socios clave y; ix) cómo es la estructura de costes. Esto se representa a través de un lienzo como el que se presenta a continuación en la Figura 13.

Figura 13: Lienzo para el Modelo Canvas.

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
	Recursos Clave		Canales Comunicación y Distribución	
Estructura de Costes			Estructura de Ingresos	

Fuente: Elaboración propia.

Todo lo señalado anteriormente condice a un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Este análisis FODA pretende poder identificar la posición competitiva de la empresa, en donde se distinguen tres criterios principalmente:

- 1) Desventaja competitiva: Elementos FO < Elementos DA.
- 2) Igualdad competitiva: Elementos FO = Elementos DA.
- 3) Ventaja competitiva: Elementos FO > Elementos DA.

Los elementos FO corresponden a Fortalezas y Oportunidades. Las fortalezas son obtenidas desde el análisis interno (económico-financiero, matriz BCG, ciclo de vida del producto, perfil funcional y modelo de negocios), en tanto que las oportunidades son obtenidas desde el análisis PEST y de la Competitividad del Sector. Los elementos DA por su parte corresponden a Debilidades y Amenazas. Las debilidades son obtenidas desde el análisis interno, mientras que las oportunidades son obtenidas a partir del análisis PEST y de la Competitividad del Sector.

4.2. Etapa II: Definición del Liderazgo y de la Dirección.

Esta **segunda etapa** considera la definición del liderazgo, del comité de administración y el fomento de la asociatividad. La decisión debe ser llevada a cabo por la alta dirección de la organización. En este caso corresponde a la alta dirección de las empresas que se encuentren asociadas poder llevar a cabo esta parte. Para poder ejecutar esta etapa del modelo se recomienda que se realicen reuniones en donde puedan participar los integrantes de la alta dirección de cada una de las organizaciones participantes y que se encuentren relacionadas con la denominación de origen.

De esta manera, el liderazgo considera quién o quiénes figurarán como guías en la toma de decisiones, planificación y ejecución de los distintos elementos que conforman el modelo de gestión de calidad certificable. Adicionalmente se debe considerar un comité de administración, que permita vincular a una mayor cantidad de agentes en el modelo y en la denominación de origen. También es necesario contemplar que como no se trata de una única empresa, se debe fomentar la asociatividad entre todos los participantes, directos o indirectos en el asunto.

4.3. Etapa III: Planificación.

La **etapa de planificación** debe ser llevada a cabo idealmente por las tres partes definidas en la etapa anterior (liderazgo, comité de administración y empresas asociadas). Esta etapa considera la definición de: i) visión; ii) misión; iii) valores; iv) políticas; v) objetivos y; vi) estrategias.

La visión permite definir en términos amplios el gran sueño de la organización, teniendo en cuenta algunos requisitos: i) comúnmente formulada por los líderes de la organización; ii) considera la dimensión temporal; iii) integradora; iv) amplia y detallada; v) positiva y alentadora; vi) realista y posible; vii) consistente y viii) debe ser difundida tanto a nivel interno como externo.

La misión por su parte, contempla también algunos requisitos para ser definida. En este ámbito, se toman en cuenta los siguientes: i) ¿qué hace la organización?; ii) ¿cuál es el negocio?; iii) ¿quiénes son el mercado objetivo?; iv) ¿cuál es el ámbito geográfico de acción

para la organización?; v) ¿cuál es la ventaja competitiva? y; vi) ¿qué diferencia de la competencia?.

Los valores corresponden a uno de los pilares más importantes para una organización. Para la definición de los valores, se deben considerar aquellos que plantea la norma que rige la gestión y certificación de la calidad (ISO 9001:2015 en este caso), que constituyen las reglas básicas para poder dirigir y operar una organización. Estos principios se deben enfocar en la mejora continua del desempeño de la organización en el largo plazo, colocando énfasis en los clientes y estableciendo las necesidades básicas de cada una de las partes interesadas.

Las políticas corresponden a una declaración de principios generales que la empresa se compromete a dar cumplimiento. En cuanto a la definición de las políticas, estas deben tener las siguientes características:

- 1) Que sea adecuada al modelo de gestión de la denominación de origen.
- 2) Que proporcione un marco de referencia para poder establecer los objetivos de la denominación de origen.
- 3) Que incluya el compromiso de cumplir con los requisitos necesarios para la denominación de origen.
- 4) Que incluya el compromiso de mejora continua del modelo de gestión para la denominación de origen.

Estas políticas deben ser documentadas, comunicadas dentro de la organización y encontrarse disponibles para cada una de las partes interesadas.

Para el establecimiento de los objetivos, en su definición se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Que estos sean coherentes con las políticas definidas para la denominación de origen.
- 2) Que sean medibles.
- 3) Que consideren los requisitos necesarios para la denominación de origen.
- 4) Que sean objeto de seguimiento.

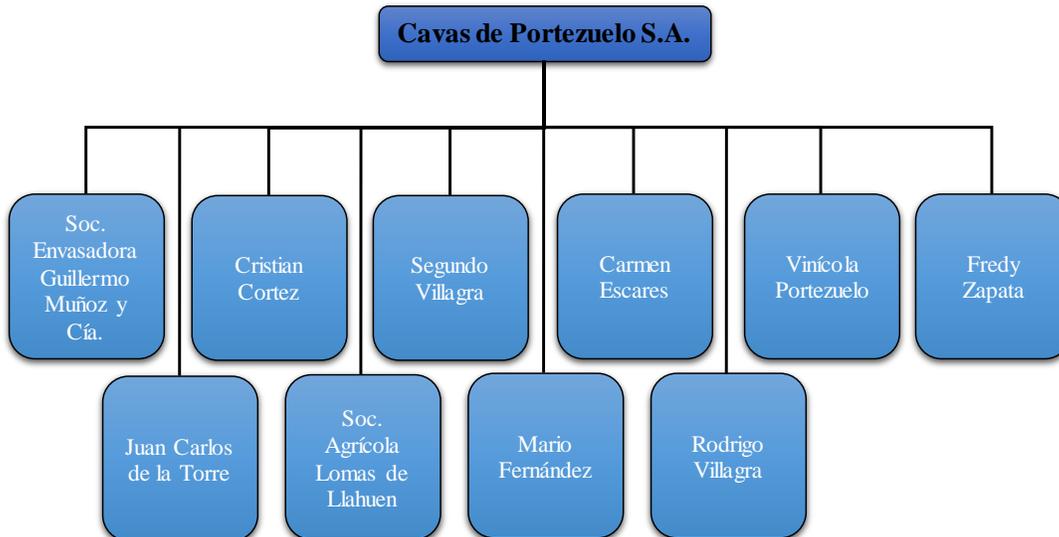
- 5) Que sean comunicados adecuadamente.
- 6) Que se actualicen si fuera necesario.

Las estrategias por otro lado, corresponden a la forma en la cual la empresa compete dentro del sector, teniendo en cuenta unos claros objetivos a alcanzar, una visión y misión, y además las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas. De esta manera para poder definir la(s) estrategia(s) se deben tener en cuenta dichos aspectos en su planteamiento y ejecución.

4.4. Etapa IV: Soporte.

La **cuarta etapa de soporte** considera todos aquellos elementos que son necesarios e indispensables para poder pasar a la etapa siguiente de operativizar el modelo de gestión de calidad certificable. En este sentido, en primer lugar, en cuanto a la definición de roles y responsabilidades, deben ser asignadas por la Dirección, lo cual además debe ser comunicado y entendido al interior de la organización por el medio que resulte más adecuado. La estructura organizacional de Cavas de Portezuelo se presenta a continuación a través de la Figura 14.

Figura 14: Estructura organizacional de Cavas de Portezuelo S.A.



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

En **segundo lugar**, la organización debe ser capaz de determinar y proporcionar los recursos, tanto tangibles como intangibles, que sean necesarios para el desarrollo, la

implementación, el mantenimiento y la mejora continua del modelo de gestión. En este caso son indispensables los recursos humanos, recursos financieros, conocimientos, propiedad industrial, equipos e instalaciones. En este sentido, se deben determinar las fuentes de obtención de financiamiento, la cual debe orientarse en el mediano y largo plazo al autofinanciamiento proveniente de los ingresos relacionados a la explotación del derecho de propiedad intelectual de la denominación de origen

En **tercer lugar**, la organización debe tener la capacidad de determinar los conocimientos necesarios para la operación de cada uno de los procesos y así dar cumplimiento a la conformidad de los productos que se protejan bajo la denominación de origen. Estos conocimientos deben tener en cuenta los relacionados a la administración, las finanzas, el marketing, la asociatividad y la producción en el contexto de productos protegidos bajo denominación de origen geográfica.

En **cuarto lugar**, la organización debe establecer los medios y mecanismos de comunicación y colaboración para garantizar el éxito, mantenimiento, crecimiento y desarrollo de la denominación de origen. En este ámbito, en cuanto a la comunicación, se deben establecer las comunicaciones internas y externas que sean más relevantes para el funcionamiento de este modelo, considerando qué comunicar, cuándo, a quién y por parte de quién. Esto requiere proporcionar los canales adecuados para generar tanto la comunicación como la retroalimentación esperada. Asimismo, la organización también debe definir las directrices para la colaboración interna y externa que permitan fomentar la puesta en común de ideas y de conocimientos.

Por último en esta parte, la organización debe establecer además todos aquellos aspectos que sean necesarios para acompañar y que sirvan como soporte al modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo. Esto lo debe realizar en base al establecimiento de protocolos, los cuales deben estar en concordancia con los aspectos relacionados a la gestión de la calidad, es decir, dependiendo de la norma por la cual se desee certificar, deben ser establecidos los protocolos.

4.5. Etapa V: Operación del Modelo.

Esta etapa de operación del modelo considera un total de ocho sub-etapas: i) obtención de la denominación de origen; ii) ingreso de asociados; iii) supervisión y control; iv) servicios externos; v) productos complementarios; vi) etiquetado e imagen de marca; vii) garantía de calidad y; viii) marketing. Para la obtención de la denominación de origen, la organización debe definir primero si se tratará de una denominación de origen a nivel nacional, o si también optará por obtener protección internacional para dicho sello. La solicitud para la denominación de origen a nivel nacional se obtiene ante INAPI, en tanto que para una protección internacional de una denominación de origen se debe presentar la solicitud ante la OMPI (los pasos para dichos procedimientos se detallan en el capítulo siguiente). Cada una de estas sub-etapas es explicada con mayor detalle en el capítulo siguiente, pero para poder definir cada uno de los elementos así como la estructura correspondiente a esta etapa de operación del modelo, se deben llevar a cabo reuniones en donde tengan una participación activa los integrantes de la organización, en este caso de Cavas de Portezuelo S.A., sobre todo es indispensable que se encuentren involucrados miembros de la alta dirección de cada una de las empresas interesadas, además de los líderes en las diferentes áreas.

4.6. Etapa VI: Evaluación.

En esta **penúltima etapa de evaluación** se propone un cuadro de mando integral que tiene como principal objetivo poder evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados en el modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen de los vinos del Valle de Portezuelo. En este sentido para poder evaluar, cada objetivo debe ser colocado en el Cuadro 8 a continuación. Esto permitirá saber si se ha cumplido en base al resultado y al indicador para cada objetivo, y además plantear acciones correctivas que serán ejecutadas en la etapa de mejora.

Cuadro 8: Cuadro de Mando Integral para el Modelo de Gestión de Calidad.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
1 Perspectiva Financiera			
Objetivo	Indicador(es)	Resultado(s)	Acción(es) correctiva(s)
		-	-
2 Perspectiva de Clientes			
Objetivo	Indicador(es)	Resultado(s)	Acción(es) correctiva(s)
		-	-
3 Perspectiva Interna del Negocio			
Objetivo	Indicador(es)	Resultado(s)	Acción(es) correctiva(s)
		-	-
4 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje			
Objetivo	Indicador(es)	Resultado(s)	Acción(es) correctiva(s)

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan & Norton, 2002.

4.7. Etapa VII: Mejora.

Esta etapa de mejora depende única y exclusivamente de la etapa VI definida anteriormente. Esto debido a que el cuadro de mando para poder evaluar el cumplimiento de objetivos establece el resultado obtenido, en donde en caso de no haber cumplido con alguno se deben establecer primeramente (en el paso de evaluación) las acciones correctivas, las cuales deben ser ejecutadas y llevadas a cabo en la presente etapa VII de mejora.

Capítulo V: Aplicación del Modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo.

5.1. Etapa I: Análisis.

5.1.1. Análisis PEST.

Para poder llevar a cabo el análisis PEST se consideran cinco dimensiones en este caso, las cuales serán analizadas tomando en cuenta tanto el contexto nacional como el internacional. En el caso del contexto internacional se analizarán los países más representativos de los tres continentes hacia los cuales Chile exporta mayor cantidad de vino (sobre todo con denominación de origen), esto es, Norteamérica, Europa y Asia. En cuanto a los países que representan cada uno de estos continentes se consideran Estados Unidos, Reino Unido y China respectivamente. Este análisis del contexto internacional sugiere añadir una dimensión más al análisis, es decir, sumado a las cinco dimensiones que se requieren para el análisis PEST, se agrega la dimensión del contexto global en donde entran estos tres países que han sido mencionados anteriormente.

Dimensión Global.

En primer lugar, Estados Unidos es un país de ingreso alto ubicado en la región de América del Norte, miembro de la OCDE y del G8 (grupo de países con las economías más industrializadas del mundo). En el caso de este país no existe formalmente un sistema de denominaciones de origen para los vinos como en el caso de Europa, en su lugar se creó un sistema denominado *American Viticultural Area* (AVA), la cual favorece tanto la producción como la comercialización de vinos en el país. Este sistema funciona de manera muy similar al reconocimiento de las denominaciones de origen, ya que incentiva los hábitos y preferencias de los consumidores norteamericanos a través de la elección motivada por las características del producto, las cuales se encuentran vinculadas a características del lugar en donde se producen. Este sistema AVA es mucho más flexible que la denominación de origen,

más bien se parece a las indicaciones geográficas en Chile, por lo cual otorga atributos de mayor reconocimiento por parte de los consumidores norteamericanos.

Actualmente Estados Unidos es la primera mayor economía del mundo por sobre China, y ha conseguido mantener relativamente constantes sus niveles de crecimiento económico, principalmente debido al aumento del consumo privado, las bajas tasas de interés y un mayor dinamismo en la creación de empleos. Si bien hacia finales del año pasado las cifras de crecimiento solo fueron del 1,6% (debido a una caída en la inversión y el consumo), las proyecciones indican que para este 2017 se alcance un 2,2% de crecimiento económico, lo cual se encuentra vinculado directamente al programa económico propuesto por el actual presidente Donald Trump.

En términos políticos, el año que recién pasó (2016) enfrentó a los candidatos Hillary Clinton (demócrata) y Donald Trump (republicano), en donde se alzó como ganador este último con un discurso centrado mayoritariamente en favor del proteccionismo, en contra de la inmigración y del libre comercio. En este sentido, existen muchos desafíos para el actual gobierno, ya que los niveles de deuda pública son de cerca del 108% del PIB, y se estima que seguirá aumentando. Además, la baja apreciación del dólar sumado a la disminución en el crecimiento de algunas economías (como la europea y japonesa) han afectado considerablemente las exportaciones, aumentando sus niveles de déficit. De esta manera dos grandes desafíos que se contemplan son la reducción del déficit presupuestario (más del 4% del PIB) y la contracción de la política monetaria para así poder frenar el aumento de la tasa de inflación que llegó hasta el 1,3% el año 2016.

En segundo lugar, el Reino Unido, conocido formalmente como Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte es un país de ingreso alto, perteneciente al continente Europeo, y que agrupa cuatro naciones: Escocia, Gales, Inglaterra e Irlanda del Norte. Hacia al año 2015, era catalogada como la 5ta mayor economía del mundo y se caracteriza por ser el primer país industrializado a nivel global. En el contexto de denominaciones de origen, en conjunto con países como Holanda, China, Estados Unidos y Canadá, son los que concentran el mayor nivel de importaciones de productos con denominaciones de origen, esto debido a que los consumidores otorgan mayor reconocimiento a este tipo de productos.

Es una zona con un escenario bastante favorable, teniendo en cuenta el crecimiento de la población, la cual aumentó de 65.128.861 en el año 2015, hasta alcanzar los 65.637.239 el año pasado, lo cual fuera de empeorar algunos indicadores ha generado todo lo contrario. Por esta razón, sus emisiones contaminantes se han visto reducidas de manera considerable, y si bien en materia de crecimiento económico ha disminuido en los últimos años (PIB de US\$1,9 billones en 2015 a US\$2,6 en 2016), en aspectos sociales y culturales es un país que a pesar de estar muy avanzado, sigue desarrollándose, constituyendo un atractivo mercado para productos de alta calidad, en donde los consumidores no solo se dejan llevar por el sabor, el envase y el precio, sino que también exigen atributos como el hecho de que sean ecológicos y que cuenten con ciertas características propias del lugar en donde se producen, como lo son las denominaciones de origen. Además, si bien el Brexit puede afectar varios aspectos, el vino, por sobre muchas cosas, es un producto altamente demandado, no solo en el Reino Unido, sino también en varios países del continente Europeo.

En tercer lugar, China, formalmente la República Popular China es un Estado soberano de ingreso mediano alto ubicado en la zona de Asia Oriental y el Pacífico, la cual hacia no mucho tiempo se situaba como la segunda mayor economía del mundo por detrás de Estados Unidos. En este caso, inverso a lo que ocurre con Reino Unido, China se caracteriza por mantener mayores niveles de crecimiento económico bastante más elevados (del orden del 6% y 7%), también con aumentos de su población y algunos indicadores de desarrollo como su esperanza de vida y el PIB per-cápita. No obstante es hoy por hoy uno de los países que más contaminantes expulsa al ambiente, requiriendo medidas de forma urgente para frenar este problema.

En cuanto a denominaciones de origen, como China pertenece a la OMPI, ha firmado convenios y tratados internacionales de Derechos de Propiedad Intelectual (DPI), por ejemplo el Convenio de París, el Convenio de Berna y el Acuerdo de ADPIC, por lo cual los consumidores también están conscientes de la existencia de productos con dicho sello, y otorgan un mayor reconocimiento. De hecho el consumo de vinos en el país asiático ha aumentado considerablemente durante los últimos años, y según los especialistas en la materia, aún se encuentra muy lejos de tocar su límite, por lo cual el escenario se ve bastante favorable en este sentido.

Dimensión Político-Legal.

Ahora que ya se han considerado elementos del contexto internacional, corresponde analizar el caso de Chile. En cuanto a la primera dimensión, a nivel político legal Chile es una república basada en un sistema democrático parlamentario, en donde el presidente posee amplios poderes en la toma de decisiones. Este se encuentra al mando del poder ejecutivo, pudiendo nombrar al Consejo de Ministros y siendo electo a través del sufragio universal por un periodo de cuatro años no renovables. En cuanto a conflictos y tendencias políticas, la vida política en Chile está compuesta principalmente por dos coaliciones, la centro-izquierda y la centro-derecha. Por su parte, tanto en el Senado como en la Cámara de Diputados, desde el año 1990 la centro-izquierda ha poseído la mayoría en cantidad de representantes. Adicionalmente en cuanto a presidentes, desde la vuelta a la democracia en 1990 se han escogido cinco presidentes de centro-izquierda y uno de centro-derecha. Por lo demás el clima político se ha mantenido bastante equilibrado, independiente de los sucesos de corrupción y faltas a la ética en actores políticos de ambas coaliciones, no se han presentado mayores sucesos en este ámbito.

En cuanto a la parte legal, en Chile el sistema tributario se encuentra conformado por un conjunto de normas legales, organismos públicos y procedimientos que se encuentran destinados al cobro de los impuestos tanto a personas naturales (personas) como a personas jurídicas (empresas). En cuanto a leyes de comercio exterior, cada vez se está optando por mayor liberalización de los mercados, siendo catalogado como un país libre según el índice de libertad económica (75,1 en la escala de un máximo de 100). Por último en esta dimensión, en cuanto a denominaciones de origen, una entidad relevante es el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), el cual establece los criterios para la obtención de una denominación de origen. En este ámbito, si bien existen críticas de que faltan mejoras a la normativa y a las exigencias, se están encaminando los esfuerzos a poder mejorar, y por lo menos existen algunos estándares y procedimientos establecidos de manera ordenada, lo que también ha hecho que cada vez sean más los productos que opten por dicho reconocimiento.

Dimensión Económica.

En esta parte se consideran principalmente los indicadores económicos más relevantes que dan ciertas luces acerca del escenario económico en Chile. En primer lugar, el tipo de

interés en Chile es controlado por el Banco Central, y se ha utilizado como herramienta para controlar el consumo, el ahorro y la inflación. En este sentido, actualmente la tasa de política monetaria se ha mantenido en un 2,5% lo que indica que se está tratando de incentivar el consumo privado, puesto que los niveles de inflación se han mantenido dentro del rango meta, con una tasa de 3,7% para el año 2016 (el rango meta establecido por el Banco Central de Chile es mantener la inflación anual en un promedio del 3% con un rango que puede variar entre el 2% y el 4%). De esta manera el tipo de interés se ha mantenido equilibrado y la inflación aparece como un factor positivo, que de momento no presenta problemas, con una tasa del 2,3% al final del año 2016. La inflación es positiva ya que con niveles controlados de este indicador, el impacto es favorable tanto el mercado de insumos como en el de productos finales, permitiendo que los precios se mantengan estables y así que una mayor cantidad de consumidores puedan acceder a adquirir productos finales como el vino.

En relación al crecimiento económico, este se encuentra bastante equilibrado, y si bien las tasas de crecimiento han estado disminuyendo en los últimos años hasta llegar al 1,6% en el año 2016, se tienen fuertes expectativas de los sectores vinculados a la exportación, sobre todo teniendo en cuenta la recuperación de países más desarrollados que concentran un alto porcentaje de envíos de productos chilenos. Además, se han generado expectativas de mayor crecimiento económico para el país, debido a la elección del Presidente Sr. Sebastián Piñera Echeñique, lo que tuvo repercusiones casi inmediatas en los mercados financieros, y que espera que para el presente año atraiga inversionistas y emprendedores a los distintos mercados. En este ámbito, que exista un escenario equilibrado de crecimiento económico es neutral de momento, debido a que no se depende tanto del crecimiento económico, sino que hay otros indicadores como la inflación, el tipo de interés, el tipo de cambio o el desempleo, que pueden tener mayor incidencia en este aspecto.

En materia de política económica, Chile contempla elevados niveles de apertura comercial, aumentos de competitividad, alta orientación al libre comercio y énfasis en las exportaciones. Esto es concordante con el hecho de que Chile sea hoy por hoy uno de los países que posee un mayor número de Tratados de Libre Comercio con países a lo largo de todo el mundo. Las necesidades de competitividad de los distintos sectores sugiere la búsqueda de métodos y alternativas que añadan valor a los bienes y servicios que son

exportados, en donde las denominaciones de origen son consideradas un elemento de vital importancia, esto ya que Chile cuenta con características únicas en la elaboración de diversos productos, en donde uno de los que más logra destacar es el vino, que se ha posicionado dentro del top 10 a nivel mundial.

Por otro lado, en cuanto a la tasa de desempleo, esta se ha elevado durante los últimos años, generando incertidumbre en los chilenos, ya que ha pasado de un 5,9% en el 2013 hasta alcanzar casi un 7% en el año 2016 y que ha seguido aumentando en lo que va del año 2017. De esta manera, se requieren nuevas alternativas para crear empleo, ya que las cifras actuales de igual forma pueden tener incidencia en el mediano plazo en el crecimiento e inflación, haciendo que el escenario equilibrado a nivel económico pudiese pasar a ser negativo. Si bien la tasa de desempleo ha ido en aumento, lo que en términos macroeconómicos es negativo, se debe ver desde el punto de vista de las empresas que salen al mercado del trabajo, en donde hay disponibilidad de capital humano para poder llevar a cabo proyectos en el corto, mediano y largo plazo, como por ejemplo, la obtención, mantenimiento y desarrollo de una denominación de origen.

No obstante, de todo esto, el escenario se presenta bastante equilibrado con ciertos elementos positivos como lo son la política económica que ha sido bastante adecuada aprovechando las características del país, y si bien faltan desafíos por asumir, entre ellos el agregar valor a los productos exportados, se está caminando en pos de dichos objetivos. Parte de este desafío lo asumen los productos con atributos más allá del proceso o la elaboración, distinguiéndose del resto, sumando elementos como el entorno en donde son fabricados los productos, o el patrimonio histórico y cultural que rodean la zona en donde se producen. En este sentido, el escenario económico es equilibrado, levemente favorable para el desarrollo de productos con denominación de origen y certificación de calidad.

Dimensión Socio-Cultural.

La dimensión sociocultural en Chile se ve bastante favorable en sus distintos contextos, siendo los más destacables lo relacionado a gustos y preferencias, actitudes y opiniones, demografía y cambios en los patrones de conducta y estilos de vida. A nivel de gustos y preferencias, los consumidores chilenos se han convertido en individuos con mayor personalidad a la hora de adquirir bienes y servicios en el mercado, pasando de ser bastante

conservadores, a aumentar sus exigencias a la hora de adquirir productos, sobre todo si se trata de alimentación y el caso particular de vinos y licores, en donde las personas están optando por elementos que caractericen sus productos, lo cual resalta aún más atributos como las denominaciones de origen. En relación a actitudes y opiniones, Chile ha pasado de ser un país bastante reservado en muchos aspectos a tener una sociedad más abierta en cuanto a mentalidades, formas de pensar, tolerancia y conscientes del derecho de poder manifestar libremente las opiniones. Si bien no todo es perfecto, si se ha logrado una mayor y mejor convivencia de los diferentes grupos sociales que conviven en el país, generando así mayor aceptación a las diversas opiniones.

En cuanto a demografía, algunos acontecimientos que caracterizan esta dimensión se relacionan con el aumento de la población que ha alcanzado casi los 18.000.000 de habitantes en el año 2016, donde además existe un fuerte incremento de las zonas urbanas. Esto se une al cambio en los estilos de vida de las personas, en donde los comportamientos son más perfilados hacia ciertas actividades específicas, destacando personas que tienen una disposición mayor a pagar más por productos y servicios que ofrezcan una mayor calidad y mayores atributos que los que convencionalmente se encuentran en el mercado.

Dimensión Tecnológica.

Por último en esta parte, a nivel tecnológico, Chile se ha convertido en un país en el cual ingresa mucha tecnología constantemente por distintas razones. Por esta razón, tanto el acceso a nuevas tecnologías como la infraestructura son aspectos que han estado mejorando, sobre todo en los últimos años, y no solo en un sentido de consumo personal, sino también a nivel de empresas, en donde cada vez son más las organizaciones que utilizan nuevas maquinarias desarrolladas muchas veces con tecnologías emergentes, y en donde el I+D juega un papel preponderante, ya que si bien hay tecnologías traídas directamente desde el extranjero, también hay ciertos avances que se han ido desarrollando al interior del país, lo cual ha mejorado la eficiencia, eficacia y productividad de muchos sectores industriales. De hecho, Cavas de Portezuelo posee cambios muy relevantes en materia tecnológica, debido al buen escenario que hay en el país en este aspecto, por lo cual es un factor sumamente positivo y de nuevas oportunidades que se pueden seguir explotando. El resumen del perfil estratégico

del entorno que se ha comentado en estos párrafos se presenta a continuación a través del Cuadro 9.

Cuadro 9: Perfil Estratégico del Entorno para Cavas de Portezuelo.

Dimensiones clave del entorno	Negativo	Equilibrado	Positivo
Dimensión Global			
Político-Legal		X	
Económico		X	
Socio-Cultural		X	
Tecnológico			X
Dimensión Político-Legal			
Clima político		X	
Conflictos		X	
Tendencias electorales		X	
Leyes fiscales		X	
Leyes de comercio exterior		X	
Dimensión Económica			
Tipo de interés		X	
Inflación			X
Crecimiento		X	
Política económica			X
Tasa de desempleo		X	
Dimensión Socio-Cultural			
Gustos y preferencias			X
Actitudes y opiniones		X	
Demografía			X
Estilo de vida			X
Dimensión Tecnológica			
Infraestructura			X
Tecnologías emergentes			X
I+D			X
Acceso a tecnología			X
Total	1	11	10

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Análisis de la industria vinífera.

En primer lugar, para poder analizar esta parte se debe definir el sector industrial. En este caso, el sector industrial en el que participa Cavas de Portezuelo S.A. se define como el conjunto de empresas que se dedican a la producción, envasado y comercialización de vino de alta calidad, dentro del territorio nacional y con potencial de exportación, tales como: Vinos Lomas de Cauquenes, Vinos Panguilemu y Vinos Maennle. Ahora, teniendo en cuenta

esta definición, corresponde analizar cada una de las fuerzas competitivas del sector propuestas por Porter.

Al analizar el poder de negociación de los proveedores, el contexto se presenta bastante equilibrado con una leve inclinación positiva, ya que el principal insumo para fabricar los productos (vino) es obtenido por los mismos participantes de la organización (Cavas de Portezuelo). En este sentido, se presentan dos oportunidades de nivel medio que vienen dadas por la escasa amenaza de integración hacia delante de los proveedores y por el hecho de que el sector productor y que elabora el vino es de vital importancia para aquellos agricultores que venden menores cantidades a la empresa. El detalle del poder de negociación de los proveedores se resume a continuación en el recuadro.

Poder de negociación de los proveedores		Amenazas		Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Número de proveedores importantes	Pocos			X		Muchos
Disponibilidad de proveedores sustitutos	Bajas			X		Altas
Diferenciación o costos de cambio	Altos			X		Bajos
Amenaza de integración hacia delante del proveedor	Alta				X	Baja
Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Baja			X		Altas
Contribución del proveedor a los costos del sector	Grande			X		Pequeña
Importancia del sector para el grupo de proveedores	Pequeña				X	Grande
		0	0	5	2	0

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, al analizar el poder de negociación de los proveedores, el contexto en este caso se presenta bastante más positivo, ya que la principal amenaza viene dada por la numerosa cantidad de productos sustitutos como la cerveza, el pisco, el ron, el whisky, entre otros licores y bebidas con contenido alcohólico, además del hecho de que la contribución del sector a los costos del comprador es relativamente importante, sobre todo teniendo en cuenta que es un producto de alta calidad y que se regirá no solo por un modelo de gestión, sino también por una denominación de origen y por una norma de gestión de calidad (ISO 9001:2015). En este caso, las oportunidades vienen dadas por el número de compradores, el alto costo de cambio para al comprador, la escasa posibilidad de expandir hacia atrás en la cadena, la gran contribución del sector a la calidad del producto y la más importante, la

rentabilidad obtenida por el comprador. El detalle del poder de negociación de los compradores se puede observar a continuación en el recuadro.

Poder de negociación de los compradores	Amenazas			Oportunidades		
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Número de compradores importantes	Pocos			X	Muchos	
Disponibilidad de sustitutos	Muchos	X			Pocos	
Costos de cambio para el comprador	Bajos			X	Altos	
Posibilidad de integración hacia atrás de expandir	Alta			X	Baja	
Amenaza de integración hacia delante en el sector	Baja		X		Alta	
Contribución del sector a la calidad del producto	Pequeña			X	Grande	
Contribución del sector a los costos del comprador	Grande	X			Pequeña	
Rentabilidad del comprador	Baja				X Alta	
		0	2	1	4	1

Fuente: Elaboración propia.

En tercer lugar, al analizar la amenaza de nuevos entrantes, el escenario es positivo, puesto que el producto es diferenciado, aludiendo a una identificación de marca, en donde se requiere alto capital y el costo de la experiencia es muy importante. Paralelamente se pueden aprovechar economías de escala, protección gubernamental y el hecho de que el costo de cambio para el cliente es alto. Por otro lado, solo se presentan tres amenazas de nivel medio que vienen dadas por amplio acceso a canales de distribución, a tecnología y a materias primas. El detalle del poder de la amenaza de nuevos entrantes al sector se resume a continuación en el recuadro.

Amenaza de nuevos entrantes	Amenazas			Oportunidades		
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Economías de escala	Pequeñas			X	Grandes	
Diferenciación de productos	Pocas				X Muchas	
Identificación de marca	Bajas				X Altas	
Acceso a canal de distribución	Amplio	X			Limitado	
Necesidades de capital	Bajas				X Altas	
Acceso de nueva tecnología	Amplio	X			Restringido	
Acceso a materias primas	Amplio	X			Restringido	
Protección gubernamental	No existen			X	Alta	
Costo de experiencia	No existen				X Muy importantes	
Costos de cambio para el cliente	Bajos			X	Altas	
		0	3	0	3	4

Adicionalmente, en cuanto a la rivalidad competitiva, esta dimensión se presenta bastante equilibrada, con cuatro amenazas de nivel medio y cuatro oportunidades de nivel medio. No obstante de lo anterior, se presenta un elevado nivel de barreras para salir, por lo cual es una dimensión que puede ser clasificada como un factor negativo, siendo reconocido como una amenaza de nivel medio. El resultado del análisis de la rivalidad competitiva se presenta a continuación en el recuadro.

Rivalidad competitiva	Amenazas		Oportunidades			
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
N° de competidores igualmente equilibrados	Grande	X			Pequeño	
Crecimiento del sector	Lento			X	Rápido	
Costos fijos	Altos			X	Bajos	
Tipos de productos	Común			X	Especializado	
Manera de incrementar capacidad	Grandes			X	Continuos	
Diversidad de competidores	Grandes	X			Pocas	
Posiciones estratégicas en el sector	Fuertes	X			Débiles	
Barreras para salir	Altas	X			Bajas	
		0	3	0	4	0

Fuente: Elaboración propia.

Barreras para salir	Amenazas		Oportunidades			
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Especialización de activos	Altas	X			Baja	
Costo de salida	Altos	X			Bajo	
Interrelación con otras UEN	Altas	X			Baja	
Barreras emocionales	Altas	X			Bajas	
Restricciones gubernamentales	Altas			X	Bajas	
Restricciones sociales	Altas			X	Bajas	
		0	4	0	2	0

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en cuanto a la amenaza de productos sustitutos, si bien existe una alta disponibilidad de estos productos, el costo de cambio para el consumidor sigue siendo

demasiado elevado lo cual hace también que la rentabilidad y agresividad de los sustitutos sea baja. El resumen del análisis de la amenaza de productos o servicios sustitutos se recoge a continuación a través del siguiente recuadro.

Amenaza de productos o servicios sustitutos	Amenazas			Oportunidades		
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Disponibilidad de sustitutos	Grande	X				Baja
Costo de cambio para el usuario	Bajos			X		Altos
Rentabilidad y agresividad del sustituto	Altos			X		Bajos
Ratio precio/valor sustituto	Alta		X			Baja
		0	1	1	2	0

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en base al análisis de cada una de las dimensiones específicas mencionadas anteriormente, a continuación se desprende el análisis general para cada una de las fuerzas que componen el sector industrial de productores de vino de alta calidad con denominación de origen geográfica a nivel nacional. En este caso, el escenario es bastante favorable ya que presenta cuatro oportunidades de nivel medio (amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de productos o servicios sustitutos) y tan solo una amenaza (rivalidad competitiva). El cuadro a continuación contempla la matriz resumen de las fuerzas competitivas propuesto por Michael Porter.

Matriz resumen	Amenazas			Oportunidades		
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Amenaza de nuevos entrantes	Altas			X		Baja
Rivalidad competitiva	Altos	X				Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Altas			X		Baja
Poder de negociación de los compradores	Altas			X		Bajas
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Altas			X		Bajas
		0	1	0	4	0

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Análisis interno.

5.1.3.1. Requisitos para la denominación de origen.

Tanto para la denominación de origen nacional como internacional la empresa Cavas de Portezuelo cuenta con los requisitos para solicitar dicho sello. En este sentido, en base a los últimos antecedentes proporcionados por la empresa, esta ha logrado certificar más de 364.100 litros de vino de las diferentes cepas para la obtención de un sello de denominación de origen geográfica, esto corresponde a las cepas: País, Moscatel de Alejandría, Shryra, Cinsault y Cabernet Sauvignon. Además cuenta con la documentación necesaria exigida: i) declaración de catastro vitícola ante el SAG; ii) guías de despacho y/o facturas de las uvas utilizadas para la producción de vinos y; iii) copias de los contratos de compras de uvas.

Adicional a lo anterior, la empresa también cumple con los requisitos para la obtención de una protección para el sello de denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo. En este sentido, además de considerar solamente los requerimientos de documentación, la zona cuenta también con aspectos vinculados a su patrimonio histórico y cultural que permiten acreditar dichos elementos en caso que sea exigido por la OMPI.

5.1.3.2. Análisis económico-financiero.

Para el análisis económico-financiero de la empresa se han considerado cuatro criterios: i) liquidez; ii) endeudamiento; iii) rentabilidad y; iv) utilidades. Si bien no se han podido obtener datos concretos en relación a los indicadores de la empresa, ellos han señalado en un plan de negocio lo que se recoge a continuación en el Cuadro 10.

Cuadro 10: Análisis económico-financiero para Cavas de Portezuelo.

Indicador	2016
Liquidez	Adecuada, pero requiere de activos que solventen los pasivos que serán sustraídos en un futuro próximo, y así mantener la liquidez
Endeudamiento	Adecuado, pero se debe cuidar que este no siga aumentando en términos de porcentaje.
Rentabilidad	Adecuada, pero se requiere que siga manteniéndose y creciendo con el paso

	del tiempo y el aprovechamiento de las nuevas oportunidades para el negocio.
Utilidades	Se tienen utilidades, y al igual que la rentabilidad se requiere que estas crezcan proporcionalmente al negocio.

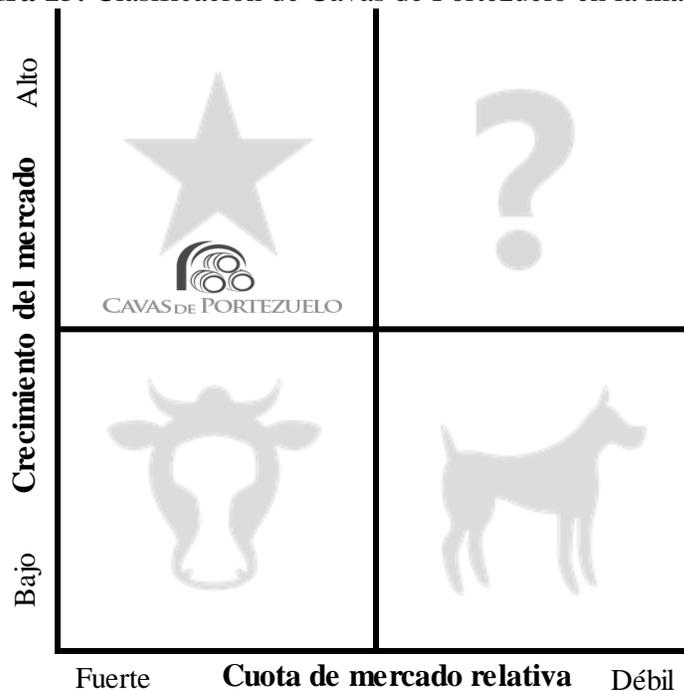
Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Cavas de Portezuelo S.A.

Como se puede apreciar, el análisis económico-financiero de Cavas de Portezuelo sugiere que si bien el desempeño ha sido bueno y aceptable, aun se requiere mejorar, y sobre todo si se considera poder avanzar a competir en mercados internacionales. De esta forma, la situación económica-financiera de la empresa es buena, pero que evidentemente requiere mejoras en el corto, mediano y largo plazo, lo cual se podrá conseguir incorporando y operativizando a cabalidad el modelo de gestión propuesto de una manera adecuada.

5.1.3.3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

Al considerar el análisis de la cartera de negocios mediante la matriz de crecimiento-participación, propuesta por la Boston Consulting Group en 1970, se distinguen dos elementos clave. Por un lado, el crecimiento del mercado vitivinícola, el que ha experimentado grandes cambios, generando distintos segmentos a los cuales apuntan distintas empresas con productos cada vez más diferenciados, sofisticados y en relación a las exigencias de los clientes. Por otro lado, en cuanto a la participación de mercado relativa, la empresa Cavas de Portezuelo S.A. está adquiriendo cada vez un mejor posicionamiento, lo cual la clasifica con una fuerte participación de mercado, considerando además los mercados potenciales a los cuales se puede apuntar y las mejoras a nivel organizacional y de productos que se contemplan en el modelo de gestión que se propone. La clasificación dentro de la matriz BCG se presenta a continuación en la Figura 15.

Figura 15: Clasificación de Cavas de Portezuelo en la matriz BCG.

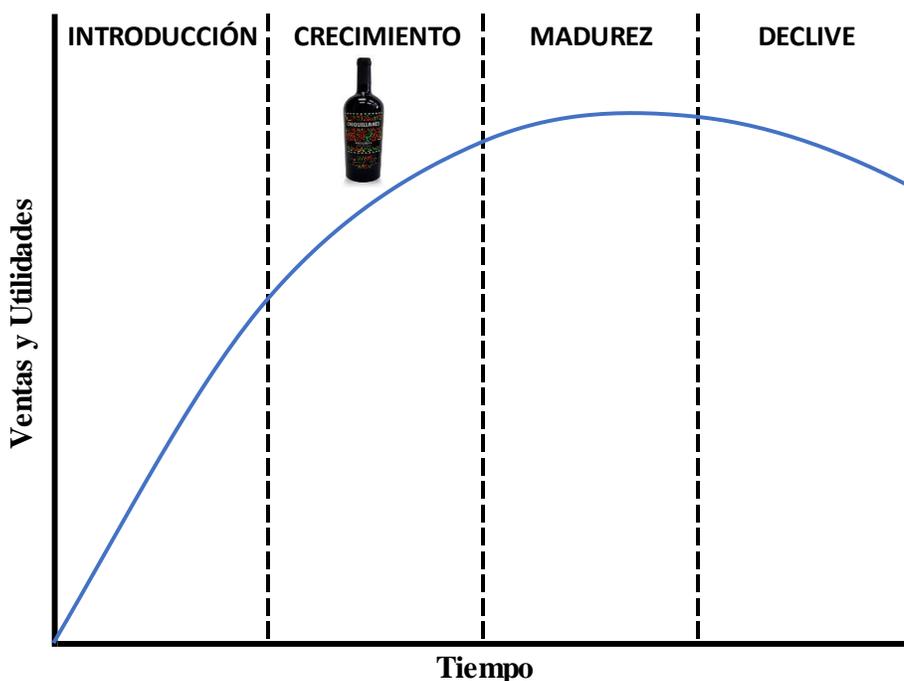


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Cavas de Portezuelo S.A.

5.1.3.4. Ciclo de vida del producto.

Para poder analizar el ciclo de vida del producto, si bien Cavas de Portezuelo posee 5 productos que han sido mencionados en el capítulo III, se considerará de manera más simplificada el vino como el producto para analizar en la matriz. En este sentido, teniendo en cuenta que Cavas de Portezuelo lleva alrededor de tres años desarrollando sus actividades y en donde tanto sus ingresos como utilidades han aumentado, el producto es clasificado dentro de la etapa de crecimiento. Esto concuerda con lo obtenido para la matriz BCG, en donde tanto a nivel externo (sector vitivinícola) como a nivel interno (Cavas de Portezuelo), las expectativas que se generan es que ambos niveles se sigan desarrollando y creciendo con el paso del tiempo (más en el corto y mediano plazo que en el largo), ayudados en parte por elementos como el modelo de gestión que se propone en el presente trabajo. El ciclo de vida del producto para Cavas de Portezuelo se recoge a continuación en la Figura 16.

Figura 16: Ciclo de vida del producto para Cavas de Portezuelo.



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Cavas de Portezuelo S.A.

5.1.3.5. Perfil funcional.

Para poder analizar el perfil funcional de Cavas de Portezuelo se han recopilado antecedentes proporcionados por la misma empresa, lo cual ha permitido considerar las seis áreas que se describen en el Cuadro 11 a continuación. En primer lugar, el área comercial se ve levemente inclinada hacia lo positivo, en donde se destaca la cuota de mercado creciente a nivel nacional y con un fuerte potencial de exportación, pudiendo llegar a mercados internacionales. La imagen de marca, la fuerza de ventas, y la publicidad y promoción aún son elementos que deben ser mejorados, pero no por eso son negativos, sino que se encuentran en una situación equilibrada.

En segundo lugar, en cuanto al área de producción, la mayor parte de sus elementos son de carácter positivo. En este sentido la empresa maneja una estructura de costes bastante ordenada, bien definida y eficiente, con un control de calidad que hasta el momento ha proporcionado buenos resultados, y con productividad creciente, en el sentido de que tanto a nivel real como de proyecciones se poseen los recursos en este ámbito para abarcar y satisfacer nuevos mercados. El único elemento que aún es negativo es la disponibilidad de

bienes de equipo, en lo cual se ha estado trabajando mediante la planificación de proyectos de fondos públicos, ya que si bien se dispone de cierto nivel de tecnología, es un factor que aún puede ser mejorado, considerando los cambios y las proyecciones que se están teniendo en cuenta, y sobre todo considerando el presente modelo de gestión de calidad certificable.

En tercer lugar, el área financiera de la empresa se encuentra bastante equilibrada, ya que a nivel de estructura financiera, costo de capital, rentabilidad e inversiones y solvencia financiera, la organización ha mostrado tener indicadores suficientes para poder funcionar por el periodo de estos tres años sin tener inconvenientes de mayor gravedad en donde se haya puesto en tela de juicio la continuidad de sus operaciones. Sin embargo, todos estos elementos de carácter financiero deben ser mejorados, para así poder hacer una empresa más competitiva y que se adapte a los distintos elementos necesarios para cada una de las etapas del modelo de gestión que contempla no solo la denominación de origen, sino también la gestión de la calidad.

En cuarto lugar, en relación al área tecnológica, el elemento que más destaca es la rapidez en la asimilación de la tecnología, ya que la tecnología disponible si bien ha aumentado, aún falta seguir mejorando, lo cual también requerirá colocar mayores esfuerzos en I+D.

En quinto lugar, el área de recursos humanos se encuentra bastante equilibrada, con una leve inclinación positiva, puesto que existe neutralidad tanto en el sistema de incentivos como en el nivel de participación de los trabajadores de la empresa, pero en clima laboral y nivel de formación, existe un mejor desempeño.

Finalmente considerando la dirección y organización, es bastante adecuado a los requerimientos actuales de la empresa. En cuanto al estilo de dirección este es bastante centralizado, con una estructura organizacional bastante participativa (en relación a las empresas que componen la sociedad anónima) y en donde la cultura organizacional es unánime y motiva a cada uno de los participantes en los distintos desafíos propuestos.

De esta manera, en términos generales el perfil funcional de la empresa se encuentra en una situación de equilibrado-positivo, lo que sugiere seguir perfeccionando aquellos aspectos que han destacado como positivos, y hacer mayores esfuerzos para poder convertir

los elementos que se encuentran en una situación de equilibrio a un aporte de mayor trascendencia para Cavas de Portezuelo, alcanzando un nivel positivo.

Cuadro 11: Perfil funcional de Cavas de Portezuelo.

Área funcional	Negativo	Equilibrado	Positivo
Área comercial			
Cuota de mercado			X
Imagen de marca		X	
Fuerza de ventas		X	
Publicidad y promoción		X	
Área de producción			
Estructura de costes			X
Control de calidad			X
Productividad			X
Bienes de equipo		X	
Área financiera			
Estructura financiera		X	
Costo de capital		X	
Rentabilidad e inversiones		X	
Solvencia financiera		X	
Área tecnológica			
Tecnología disponible		X	
Esfuerzo de I+D		X	
Asimilación de tecnología			X
Área de RR.HH			
Sistema de incentivos		X	
Clima laboral			X
Nivel de formación			X
Nivel de participación		X	
Dirección y organización			
Estilo de dirección			X
Estructura organizacional			X
Cultura empresarial			X
Total	0	12	10

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3.6. Análisis del modelo de negocio (Canvas).

Para la definición del modelo de negocios de Cavas de Portezuelo se presenta el modelo Canvas que define cada uno de sus criterios. El modelo Canvas para esta organización se presenta a continuación a través del Cuadro 12.

Cuadro 12: Modelo Canvas Cavas de Portezuelo.

<p>Aliados Clave</p> <p>Principalmente se definen dos socios clave:</p> <p>1) Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI).</p> <p>2) Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>1) Producción del vino</p> <p>2) Envasado del vino</p> <p>3) Marketing y comercialización del vino</p> <hr/> <p>Recursos Clave</p> <p>Los recursos más relevantes son:</p> <p>1) Recursos humanos</p> <p>2) Asesorías externas</p> <p>3) Recursos financieros</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Vino de alta Calidad con Denominación de origen.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Desarrollar nuevos productos con atributos vinculados al sabor, además de negocios relacionados con el producto principal (el vino).</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Comunicación: Redes Sociales, Sitio Web, Folletos y Publicidad convencional.</p> <p>Distribución: Tiendas en Chile (especializadas y detallistas). Minimarket, Supermercados y Restaurantes en el extranjero.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Consumidores de vino de alta calidad en todo el mundo, destacando los mercados de Estados Unidos, Europa y Asia (China)</p>
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vino (46%). • Envase (20%). • Corcho (8%). • Cápsula (3%). • Etiqueta (15%). • Químicos (1%). • Empaque (7%). 		<p>Estructura de Ingresos</p> <p>1) Ingresos provenientes de la comercialización de vino con denominación de origen.</p> <p>2) Ingresos provenientes de la cuota por ingreso de nuevos asociados a la denominación de origen.</p> <p>3) Ingresos provenientes de negocios relacionados con la viticultura de Portezuelo como el enoturismo.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3.7. FODA.

A continuación a través del Cuadro 13 se recogen las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas para la empresa Cavas de Portezuelo a partir del análisis presentado anteriormente.

Tal como se puede apreciar, los elementos FO (Fortalezas y Oportunidades) totalizan 10 elementos (5 fortalezas y 5 oportunidades), en tanto que los elementos DA (Debilidades y Amenazas) suman un total de 7 elementos (3 debilidades y 4 amenazas). Esto permite clasificar a la empresa en una posición de ventaja competitiva, puesto que se presenta el siguiente resultado: **FO > DA**.

Cuadro 13: Elementos FODA Cavas de Portezuelo.

Fortalezas	Oportunidades
1) Producto estrella en etapa de crecimiento. 2) Buen desempeño de las funciones producción, comercial y dirección. 3) Buena propuesta de valor para captar al cliente. 4) Alto cumplimiento de requisitos para denominación de origen nacional. 5) Alto cumplimiento de requisitos para protección internacional.	1) Buena recepción de consumidores extranjeros al producto. 2) Ventajosa situación legal de Chile. 3) Equilibrada situación económica del país. 4) Buena disponibilidad de tecnología tanto a nivel nacional como internacional. 5) Bajo poder de negociación de proveedores y consumidores del sector.
Debilidades	Amenazas
1) Débiles indicadores financieros para el largo plazo. 2) Poco conocimiento de la empresa a nivel nacional. 3) Baja calidad del producto para hacer crecer la denominación.	1) Gran cantidad de países productores de vino en el mundo. 2) Gran cantidad de licores con denominación de origen en el mundo. 3) Existencia de vinos de mejor calidad provenientes de países como Italia, Francia y España. 4) Bajo posicionamiento de marca de los vinos chilenos a nivel internacional.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Etapa II: Definición del Liderazgo y de la Dirección.

5.2.1. Liderazgo de la Alta Dirección.

En este aspecto, tanto el Liderazgo como la Dirección deben inicialmente ser desarrollados por una sola figura en la organización. De esta manera, en relación con el modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen geográfica deben ser capaces de garantizar como mínimo:

- 1) Asegurar el establecimiento de políticas y objetivos compatibilizando el modelo de gestión con la denominación de origen, el modelo de negocios de la organización y la gestión de la calidad.

- 2) Asegurar la integración del modelo en la gestión de los procesos de cada uno de sus asociados.
- 3) Asegurar la disposición de recursos necesarios para la mantención del modelo.
- 4) Comunicar en toda la organización la importancia de una gestión eficaz y conforme con el modelo de gestión para la denominación de origen.
- 5) Orientar el modelo hacia la obtención de los objetivos previstos y planificados.
- 6) Dirigir y apoyar a los asociados y trabajadores para que puedan contribuir al modelo de gestión.
- 7) Promover la mejora continua del modelo.
- 8) Dirigir y ejecutar las revisiones y evaluaciones por parte de la Dirección.

5.2.2. Comité de Administración.

El Comité de Administración de la organización para la denominación de origen debe ser establecido con la finalidad de garantizar tanto la operación como la representatividad territorial del modelo de gestión, el cual deberá estar conformado por lo menos por:

- 1) Una autoridad representante del territorio comunal (Comuna de Portezuelo).
- 2) Un experto técnico relacionado con los productos que estarán protegidos bajo la denominación de origen.
- 3) Dos o más representantes de los asociados (Cavas de Portezuelo).

En este sentido, en el reglamento de uso y control de la denominación de origen debe estar claramente establecida cada una de las responsabilidades del Comité de Administración, las cuales son en este caso las siguientes:

- 1) Difundir, aplicar, mantener y utilizar de manera adecuada la denominación de origen.
- 2) Proponer los criterios de administración para el uso de la denominación de origen y de su representación gráfica.

- 3) Velar para que el uso de la denominación de origen se encuentre conforme al reglamento de uso y control, recomendando las acciones a seguir en caso de que se utilice de una manera indebida.
- 4) Mantener adecuados niveles de información para cada uno de los participantes y actores relevantes en relación a las actividades y el funcionamiento de la denominación de origen.
- 5) Generar las estrategias y ejecutar las acciones para poder incorporar nuevos asociados a la denominación de origen.
- 6) Evaluar el comportamiento de cada uno de los asociados que se encuentren autorizados para utilizar la denominación de origen de acuerdo a lo establecido en el reglamento de uso y control de la misma.
- 7) Invitar a expertos técnicos a las sesiones de trabajo y reuniones relevantes, en casos que sea necesario.
- 8) Apoyar y asesorar en cualquier tarea que sea necesaria a los titulares de la denominación de origen para el cabal cumplimiento de las funciones.
- 9) Buscar periódicamente la continuidad de la denominación de origen a través de reuniones y mecanismos pertinentes.
- 10) Buscar y fomentar el acceso a financiamiento tanto público como privado para poder desarrollar la denominación de origen.

5.2.3. Asociatividad.

En este punto, la Dirección debe poder fomentar una cultura que apoye la asociatividad entre los participantes de la denominación de origen. En este contexto la definición de la cultura de asociatividad debe ser entendida como una mentalidad de todos los asociados de la organización, y en donde todos son responsables de contribuir a su crecimiento y desarrollo. Para poder promover y fomentar una cultura de asociatividad, la Dirección debe llevar a cabo como mínimo las siguientes acciones:

- 1) Apoyo a la asociatividad: incentivar el desarrollo de actividades colaborativas además de generar las instancias para su realización. Se debe propiciar un entorno de

trabajo constructivo y positivo que fomente la aportación de ideas. Se deben desarrollar sistemas y mecanismos de reconocimiento e incentivo para las ideas exitosas, mostrando a los asociados la manera de cómo poder compartir y promover cada una de sus ideas.

2) Comunicación: apoyar el intercambio abierto, libre y franco de ideas y soluciones entre los asociados.

3) Transparencia y fomento de la colaboración: fomentar la cooperación entre cada uno de los asociados y partes interesadas, ya que esto es un elemento fundamental para la correcta asociatividad. La organización debe entonces respaldar la asociatividad de sus actores, alimentando el respeto mutuo y proporcionando los medios para generar la comunicación.

4) Consciencia del conflicto: el conflicto generado entre los asociados de la denominación de origen debe ser gestionado de manera activa, y más que verse como una amenaza debe ser considerado como un potenciador del debate, la creatividad y del desarrollo de la asociatividad.

5) Tolerancia frente a lo diverso: considerando que son 10 productores y que probablemente se incorporen más asociados, la organización debe ser capaz de aceptar el hecho de que la asociación implica el reconocimiento mutuo de otros asociados, centrándose en el aprendizaje de convivir y potenciar las ventajas de cada uno, haciendo crecer la denominación de origen y buscando la sinergia.

5.3. Etapa III: Planificación.

Visión:

“Ser una empresa que produzca un vino con denominación de origen reconocido a nivel mundial, que satisfaga el 100% de las necesidades de los consumidores, posicionando el vino de Portezuelo como un producto de calidad, homogéneo y de buena presentación.”

Misión:

“Somos una empresa chilena que produce vinos provenientes del Valle de Portezuelo, para satisfacer las más altas exigencias de nuestros consumidores alrededor de todo el mundo, con productos de la más alta calidad y con sello de denominación de origen de la zona.”

Valores:

Para la definición de los valores, se consideran los siete principios de calidad establecidos por la norma ISO 9001:2015, que constituyen las reglas básicas para poder dirigir y operar una organización. Estos siete principios se enfocan en la mejora continua del desempeño de la organización en el largo plazo, colocando énfasis en los clientes y estableciendo las necesidades básicas de cada una de las partes interesadas. Los valores se recogen a continuación en el Cuadro 14.

Cuadro 14: Valores propuestos en base a la norma ISO 9001:2015.

N°	Principio	Declaración	Base racional
1	Enfoque en el cliente	La gestión de la calidad debe centrarse en cumplir los requerimientos del cliente y esforzarse por superar sus expectativas.	Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes, como de las partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.
2	Liderazgo	Los líderes de la organización son necesarios para la consecución de los objetivos de calidad de la organización.	El liderazgo permite alinear las estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr los objetivos.
3	Participación del personal	Todas las personas de la organización deben implicarse en la entrega de valor.	Es importante implicar a todas las personas de todos los niveles para la gestión eficiente y eficaz.
4	Enfoque basado en procesos	Los procesos interrelacionados como un sistema coherente producen los resultados esperados, optimizando su desempeño.	El Sistema de Gestión de la Calidad se compone de procesos interrelacionados, por lo cual se debe tener este enfoque para optimizar el desempeño.
5	Mejora	Para que una organización sea exitosa debe centrar sus esfuerzos en la mejora.	Es esencial la mejora para que la organización mantenga sus niveles óptimos de desempeño, y para que pueda ver las nuevas oportunidades.

6	Toma de decisiones basada en la evidencia	Las decisiones que se toman en base al análisis y a la información tienen mayor probabilidad de generar buenos resultados.	El análisis de hechos, de evidencia y de datos proporciona objetividad y confianza en la toma de decisiones.
7	Gestión de las relaciones	La gestión de las relaciones con las partes interesadas permite lograr el éxito sostenido de la organización.	Las partes interesadas como proveedores y socios influyen en el desempeño de la organización.

Fuente: Elaboración propia en base a ISO 9001:2015.

Políticas:

Antes de todo, la Dirección es la encargada del establecimiento de políticas para el modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen, las cuales:

- 1) Sean adecuadas al modelo de negocios de la denominación de origen.
- 2) Proporcionen un marco de referencia para poder establecer los objetivos de la denominación de origen.
- 3) Incluyan el compromiso de cumplir con los requisitos aplicables tanto a la denominación de origen como a la certificación de calidad (ISO 9001:2015).
- 4) Incluyan el compromiso de mejora continua del modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen.

Las políticas consideran el modelo de gestión, la denominación de origen y la gestión de la calidad, y son las siguientes:

- Cavas de Portezuelo se abastecerá en una primera instancia de vino e insumos producidos por cada uno de los socios, mediante un contrato según un programa de producción por temporadas vinícolas, en donde cada socio comprometa entregar parte de su producción a la nueva empresa, asegurando así la oferta clara y precisa al mercado de destino.

- Cualquier actividad llevada a cabo en función del negocio asociativo, debe estar en concordancia con lo propuesto inicialmente por los socios y estarán sujetas a la evaluación de los mismos.
- El Gerente posee las facultades de tomar las decisiones según la autoridad entregada por los socios de la empresa, exigiéndole la responsabilidad al respecto, previo acuerdo del Directorio.
- Se mantendrá un sistema de retroalimentación a todos los socios respecto de los trabajos realizados, desarrollo de funciones, proyectos y cumplimiento de objetivos de manera periódica.
- La calidad total será uno de los elementos trascendentales en cada uno de los procesos llevados a cabo por la empresa.

Esta política debe encontrarse debidamente documentada, siendo comunicada al interior de la organización y permaneciendo disponible para cada una de las partes interesadas definidas por la dirección.

Objetivos:

Objetivo General:

- Obtener protección internacional para el sello de denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo, posicionando a Cavas de Portezuelo S.A. como fuente de productos de alta calidad y con identidad local en un plazo no superior a 2 años.

Objetivos Específicos:

- Obtener denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) en 1 año.
- Obtener protección internacional para el sello de denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo ante la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en 2 años.

- Obtener certificación de calidad para los productos y procesos de la empresa Cavas de Portezuelo S.A. bajo la normativa ISO 9001:2015 en 1 año.
- Definir medidas y estándares que permitan garantizar el mantenimiento de la calidad de los productos elaborados por la empresa en 1 año.

Estrategias:

Para cada uno de los objetivos propuestos se considerará estrategias que apunten a poder alcanzarlos. Esto se puede observar a continuación a través del Cuadro 15.

Cuadro 15: Definición de estrategias para los objetivos propuestos.

Objetivo General	Estrategia(s)
Obtener protección internacional para el sello de denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo, posicionando a Cavas de Portezuelo S.A. como fuente de productos de alta calidad y con identidad local.	Estrategia de desarrollo de mercado. Estrategia de desarrollo del producto. Estrategia de diferenciación en calidad. Estrategia funcional producción.
Objetivos Específicos	Estrategia(s)
Obtener denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI).	Estrategia de desarrollo del producto. Estrategia de diferenciación en calidad.
Obtener protección internacional para el sello de denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo ante la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).	Estrategia de desarrollo del producto. Estrategia de diferenciación en calidad.
Obtener certificación de calidad para los productos y procesos de la empresa Cavas de Portezuelo S.A. bajo la normativa ISO 9001:2015.	Estrategia de desarrollo del producto. Estrategia de diferenciación en calidad.
Definir medidas y estándares que permitan garantizar el mantenimiento de la calidad de los productos elaborados por la empresa.	Estrategia de desarrollo del producto. Estrategia de diferenciación en calidad.

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Etapa IV: Soporte.

5.4.1. Roles y Responsabilidades.

La distribución de los roles y las responsabilidades deben ser asignadas por la Dirección, lo cual además debe ser comunicado y entendido al interior de la organización. En este sentido, la alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- 1) Garantizar que el modelo de gestión calce con la denominación de origen y la certificación de calidad (ISO 9001:2015).
- 2) Garantizar que los procesos de operación del modelo de gestión entreguen los resultados esperados.
- 3) Informar sobre el desempeño del modelo de gestión, las oportunidades de mejora y sobre las necesidades de cambio e innovación, y de manera especial informar al Comité de Administración.
- 4) Garantizar la promoción de la asociatividad en la organización.
- 5) Garantizar la mantención del modelo aun cuando se planifiquen e implementen ciertos cambios necesarios.

5.4.2. Recursos y Financiamiento.

Cavas de Portezuelo S.A. debe ser capaz de determinar y proporcionar los recursos, tanto tangibles como intangibles, que sean necesarios para el desarrollo, la implementación, el mantenimiento y la mejora continua del modelo de gestión. En este caso son indispensables los recursos humanos, recursos financieros, conocimientos, propiedad industrial, equipos e instalaciones. En este sentido, se deben determinar las fuentes de obtención de financiamiento, la cual debe orientarse en el mediano y largo plazo al autofinanciamiento proveniente de los ingresos relacionados a la explotación del derecho de propiedad intelectual de la denominación de origen. Las principales fuentes de financiamiento que han sido definidas son:

- 1) Ingresos propios generados por la explotación de la denominación de origen.

- 2) Aportes de los asociados internos a la organización, como por ejemplo cuotas sociales.
- 3) Aportes y/o donaciones de privados externos a la organización.
- 4) Fondos públicos para el desarrollo de proyectos de fomento productivo para mejorar la gestión, los procesos, la asociatividad, la producción, etc.
- 5) Fondos públicos para el desarrollo de proyectos de I+D.
- 6) Fondos públicos para el desarrollo de proyectos sociales.
- 7) Fondos públicos para el desarrollo de proyectos de inversión.
- 8) Búsqueda de inversionistas para el desarrollo de proyectos de inversión o de capital de riesgo.

Cavas de Portezuelo S.A. debe estar actualizada en cuanto a la disponibilidad de fondos públicos y ser capaz de desarrollar una cartera de proyectos que permitan permanentemente atraer fondos externos tanto para la administración como para el crecimiento de la denominación de origen.

Es necesario mencionar que las principales fuentes de financiamiento público en Chile provienen de CORFO, Sence, Sernatur, Innova Chile, FÍA, Sercotec, ProChile, Subvenciones Municipales, Fondos FIC y FNDR.

5.4.3. Conocimientos y Competencias.

Cavas de Portezuelo debe tener la capacidad de determinar los conocimientos necesarios para la operación de cada uno de los procesos y así dar cumplimiento a la conformidad de los productos que se protejan bajo la denominación de origen. Estos conocimientos deben tener en cuenta los relacionados a la administración, las finanzas, el marketing, la asociatividad y la producción en el contexto de productos protegidos bajo denominación de origen geográfica. En este caso, la organización debe llevar a cabo como mínimo las siguientes actividades:

- 1) Determinar todas aquellas competencias que sean necesarias en aquellas personas que trabajen en actividades vinculadas a la organización y por sobre todo a la denominación de origen.
- 2) Garantizar el hecho de que todas las personas que trabajan en la organización y que se relacionan directamente con la denominación de origen son competentes basándose en su educación, su formación profesional, su experiencia y un conjunto de actitudes adecuadas.
- 3) En caso que corresponda, se deben emprender acciones de capacitación orientadas a la adquisición de competencias necesarias. En estos casos, posterior a la capacitación, se debe evaluar la eficacia de dichas acciones.
- 4) Mejorar continuamente las capacidades necesarias para mejorar el desempeño y funcionamiento de la denominación de origen.

Entre las acciones pertinentes se incluyen: formación, orientación o reasignación de personal, capacitación, contratación y/o subcontratación ya sea de personas y/o de empresas competentes en la materia que sea necesaria.

5.4.4. Comunicación y Colaboración.

Cavas de Portezuelo debe establecer los métodos de comunicación y colaboración para garantizar el éxito, mantenimiento, crecimiento y desarrollo de la denominación de origen. En primer lugar, en cuanto a la comunicación, se deben establecer las comunicaciones internas y externas que sean más relevantes para el funcionamiento de este modelo, considerando qué comunicar, cuándo, a quién y por parte de quién. Esto requiere proporcionar los canales adecuados para generar tanto la comunicación como la retroalimentación esperada.

En segundo lugar, la organización también debe definir las directrices para la colaboración interna y externa que permitan fomentar la puesta en común de ideas y de conocimientos, contemplando:

- 1) Identificación de la capacidad de colaboración de la misma organización, considerando la estructura, las experiencias previas de colaboración, los procesos, etc.

- 2) Identificación de los potenciales beneficios provenientes de la colaboración, además de los posibles riesgos asociados.
- 3) Identificación, selección y evaluación de los posibles socios.
- 4) Establecimiento de acuerdos de colaboración, lo cual incluye objetivos, duración, finalización y observación de los derechos de propiedad intelectual e industrial, entre otros aspectos relevantes de la colaboración.

La organización debe garantizar que en el caso que se requieran posibles subcontrataciones y productos externos a Cavas de Portezuelo, estos cumplan con las recomendaciones y exigencias para así asegurar el mantenimiento y desarrollo de la denominación de origen.

5.4.5. Protocolo de gestión de calidad (ISO 9001:2015).

Cavas de Portezuelo debe establecer los aspectos necesarios para un protocolo que acompañe y sirva como soporte al modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo. En este caso, los elementos mínimos a considerar para este protocolo son los siguientes:

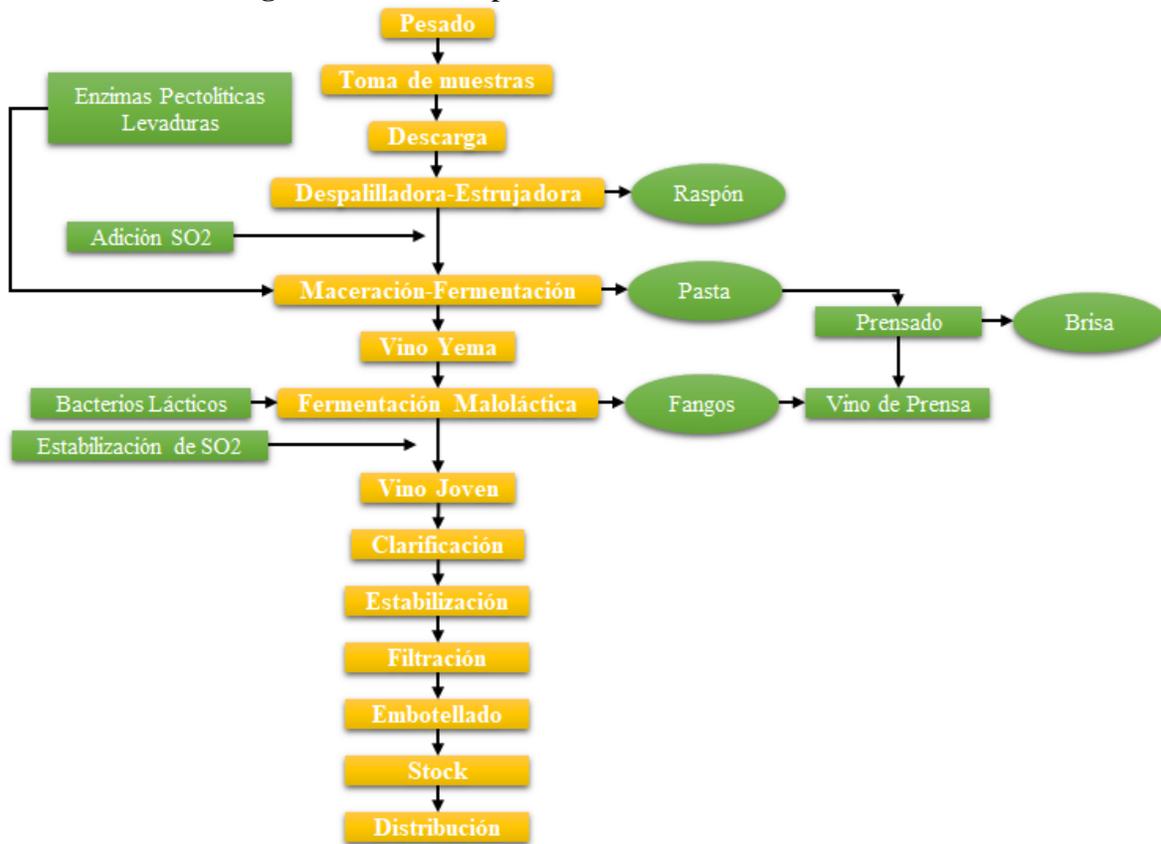
- 1) Documentación: para poder evidenciar y registrar cada uno de los procesos llevados a cabo en la organización se debe documentar a través de un sistema de procedimientos y registros. De esta manera cada uno de los procesos puede ser ejecutado y controlado en pos de la mejora continua.
- 2) El sistema como propio: no se debe pensar que existe una única forma para llevar a cabo la documentación, sino que estos deben ser confeccionados y llevados a cabo a la medida y con un lenguaje propicio a la organización.
- 3) El qué y el cómo: todo modelo de gestión de calidad certificable establece el qué hacer, pero no necesariamente obliga el cómo hacerlo, por lo cual existen libertades para poder documentar y ejecutar según la realidad de la organización.
- 4) La gestión y la producción: el modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo requiere tanto resultados en el ámbito de la producción como en los procesos y en la gestión, por lo

cual estos dos elementos deben tenerse en cuenta a la hora de llevar a cabo el modelo, ya que desde el punto de vista productivo el vino debe ser de alta calidad y que se pueda certificar dicha calidad, y la gestión y los procesos apuntan a la obtención de la denominación de origen.

5) La certificación como proceso de mejora: cada una de las auditorias que se lleven a cabo para la certificación o para la denominación de origen no deben ser vistas como un problema, sino como una instancia para detectar debilidades, oportunidades y amenazas que ayuden a dar mayor solidez al modelo de gestión de calidad.

6) Proceso de elaboración del vino: para poder garantizar la calidad del producto para la denominación de origen, se presenta un proceso productivo el cual permite estandarizar la calidad dentro de ciertos parámetros que han sido comentados anteriormente. El proceso comienza con el pesado, de donde se extraen muestras para ser analizadas. Si las muestras son aprobadas entonces se procede a descargar la uva. Posteriormente se lleva al paso de despallado y estrujamiento de la uva (aquí se extrae el raspón de la uva lo que evita que el vino se endurezca y presente sabores y aromas ajenos al vino). Luego de extraer el raspón, se añaden el dióxido de azufre (SO₂) y las enzimas pectolíticas levaduras para que se pase a la fase de maceración y fermentación, en donde se extrae la pasta, permitiendo obtener el vino yema, que no es más que la primera fracción del mosto sin que la pasta haya sido escurrida aun. El vino yema obtenido hasta esta parte debe pasar por la fermentación maloláctica, en donde se le deben añadir las bacterias lácticas y se debe estabilizar el SO₂, para obtener así el vino joven. Este vino joven aún no está terminado, ya que debe pasar por la clarificación, estabilización, filtración y finalmente su embotellado, lo que permitirá tener el producto en stock listo para su posterior distribución. Este proceso productivo se recoge a continuación en la Figura 17.

Figura 17: Proceso productivo de Cavas de Portezuelo.

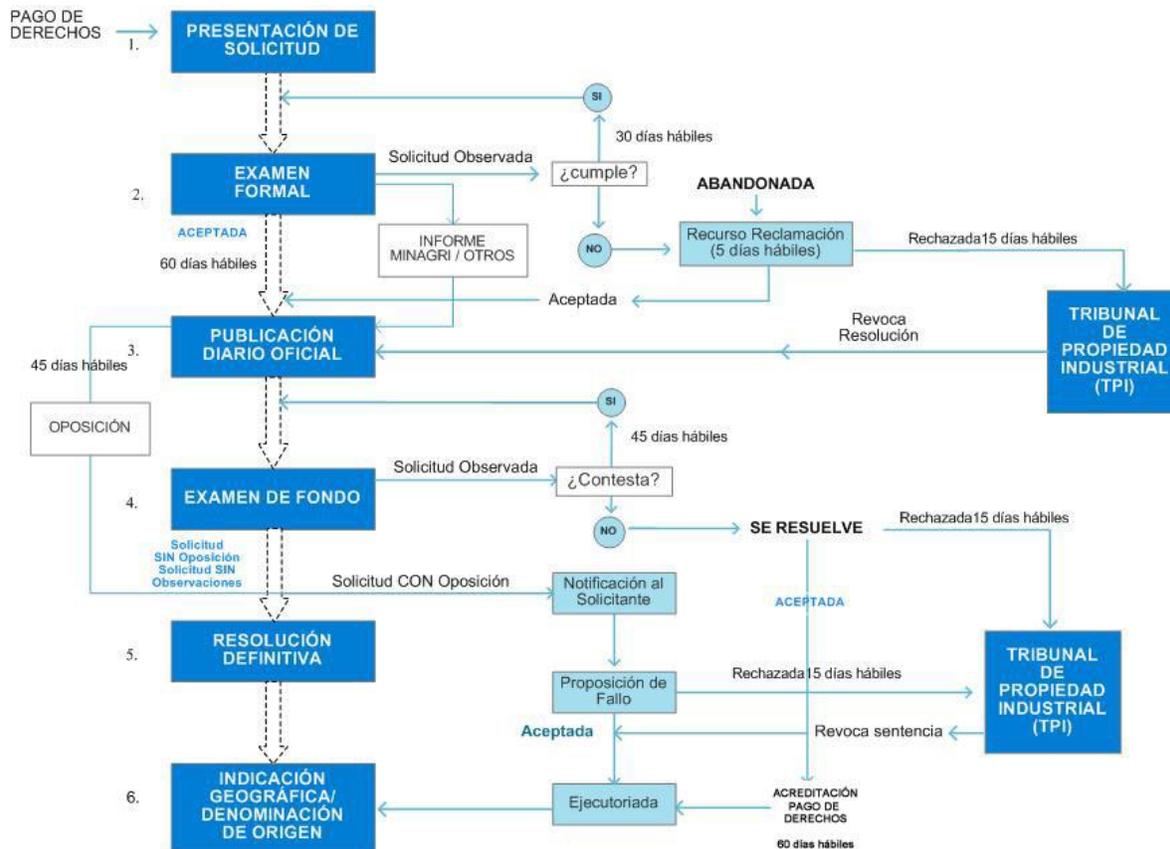


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Cavas de Portezuelo S.A.

5.5. Etapa V: Operación del Modelo.

5.5.1. Obtención de la Denominación de Origen.

Para obtener la denominación de origen para los vinos producidos en el Valle de Portezuelo se tiene un procedimiento establecido por INAPI como el que sigue a continuación.



Las denominaciones de origen, como bien se ha señalado en el marco teórico, contribuyen al reconocimiento de algunos productos en cuanto a su procedencia y elaboración en determinadas zonas geográficas. Comúnmente este atributo es otorgado a aquellos productos que se encuentran asociados a cierto nivel de calidad o a alguna forma de elaboración que produzca que los consumidores prefieran dichos productos por sobre los de la competencia. A partir de esto, las denominaciones de origen constituyen elementos distintivos para los productos en los mercados, constituyendo activos esenciales para las empresas, sobre todo en la etapa de definir estrategias de marketing.

Ahora bien, el paso más importante, en el sentido de que es el que da origen al proceso de obtención de denominación de origen, es el de la solicitud formal. Para esto existen una serie de requisitos fundamentales e indispensables, los cuales se detallan a continuación en el Cuadro 16.

Cuadro 16: Exigencias para la denominación de origen de los vinos del Valle de Portezuelo.

Nombre empresa	Cavas de Portezuelo S.A.
Domicilio	-
RUT	-
Actividad relacionada con la denominación de origen	Producción, envasado y comercialización de vinos de alta calidad provenientes de la zona de Portezuelo.
Apoderado o representante	Por definir.
Denominación de Origen	Vinos producidos por Cavas de Portezuelo S.A., provenientes de la zona de Portezuelo (Cabernet Sauvignon, Cinsault, País, Moscatel de Alejandría y Carignan).
Área geográfica	Comuna de Portezuelo.
Descripción de los productos	Los vinos que serán objeto de denominación de origen son los siguientes: 1) Cabernet Sauvignon 2) Cinsault 3) País 4) Moscatel de Alejandría 5) Carignan
Estudio técnico	Los vinos producidos se encuentran ajustados a las exigencias tanto legales como del mercado, manteniendo el sabor y aroma característico de cada variedad. Dentro de las características más relevantes que aseguran la calidad de los productos se encuentran las siguientes: 1) Grado Alcohólico: 11,6° 2) Acidez Volátil (máxima): 0,5 gr 3) Sulfuroso libre: 0,4 gr/hectolitro 4) Sin alteraciones microbiológicas y fisicoquímicas, sin sabores ni olores propios del producto.
Proyecto de reglamento de uso y control	En ejecución.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de tener la denominación de origen a nivel nacional, corresponde avanzar hacia la obtención de la protección para dicho reconocimiento, lo cual se hará ante la OMPI a través del Convenio de París. Para poder obtener la protección de la denominación de origen se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Posterior a la obtención de la denominación de origen a nivel nacional ante INAPI, se puede solicitar su registro ante la Oficina Internacional de la OMPI.

2) La solicitud de registro debe ser presentada por un organismo nacional competente del país de origen (INAPI). Este registro debe ser realizado en nombre de las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, siempre y cuando sean los titulares de la denominación de origen en base a la legislación nacional. Adicionalmente al nombre de la denominación y del titular del derecho, debe incorporarse en la solicitud el o los productos que desean ser protegidos, su zona de producción y la base jurídica de la protección en el país de origen.

3) La solicitud debe ser presentada en idioma español, francés o inglés y debe ir acompañada de la tasa de registro (1.000 francos suizos). En este sentido, la OMPI no lleva a cabo un examen profundo de la solicitud de registro, pero si evalúa la forma. En caso de que se presenten irregularidades en la solicitud, se otorga un plazo de tres meses para repararlo. Si la solicitud cumple con todos los requisitos de forma, la OMPI realiza la inscripción de la denominación de origen en el Registro Internacional de Denominaciones de Origen, notificando a las Administraciones nacionales de los países que componen el Convenio de París. Adicionalmente, el registro es publicado en el Boletín de las denominaciones de origen.

4) En el registro internacional se encuentra la fecha de la recepción de la solicitud internacional por parte de la OMPI, lo cual resguarda la protección en caso de que se presente más de una, priorizando el cumplimiento de requisitos del primero que presente dicha solicitud.

5.5.2. Ingreso de asociados.

El ingreso de nuevos asociados a la denominación de origen es una actividad que debe ser habitual y que tiene que estar claramente definida en el reglamento de uso y control del sello. De esta manera, para el ingreso de asociados se debe definir al menos:

- 1) Formato para el registro de nuevos asociados.
- 2) Quién será el responsable de llevar el registro.
- 3) Sistema de mantención de la base de datos de los asociados.
- 4) Mecanismo de ingreso para los nuevos asociados.

5) Requisitos de ingreso y razones de rechazo.

Para poder informar a los potenciales asociados acerca de los requisitos, del reglamento de uso y control, y de la forma de hacer ingreso a la organización como asociado, se deben definir y disponer los medios de comunicación adecuados como folletos, sitio web, sensibilización a través de profesionales competentes, etc.

Se debe destacar que en base a la Ley 19.039 cualquier potencial asociado puede hacer uso de la denominación de origen sin necesidad de estar asociado a la organización, siempre y cuando cumpla con las condiciones requeridas para dicho sello. No obstante, la asociatividad propuesta mediante este modelo, facilita la sostenibilidad de la denominación de origen.

5.5.3. Supervisión y control.

La supervisión y el control del cumplimiento del reglamento de la denominación de origen deben estar contenida en el mismo reglamento de uso y control. En este sentido, los elementos y acciones mínimas que deben ser llevados a cabo por la organización son:

- 1) Informar sobre las modificaciones y/o actualizaciones de la Ley 19.039 que puedan afectar el reglamento o alguno de los aspectos de la denominación de origen.
- 2) Informar a INAPI o a su equivalente Oficina Nacional Competente, en conformidad con la Ley 19.039, acerca de las modificaciones y/o actualizaciones de las reglas de uso contempladas en el reglamento de la denominación de origen.
- 3) Llevar los registros de inscripción para el uso de la denominación de origen.
- 4) Coordinar la aplicación del reglamento con cada una de las entidades relacionadas con la implementación y control de la denominación de origen.
- 5) Aprobar, reformar, complementar e interpretar el reglamento de uso antes de la obtención de la denominación de origen ante INAPI.
- 6) Adoptar y gestionar todas las medidas que garanticen el desarrollo y la defensa de la denominación de origen.

7) Establecer claramente aquellas resoluciones en materia de calidad de los productos, con la finalidad de asegurar el mantenimiento de la calidad que dio origen a la denominación de origen.

8) Establecer y vigilar los derechos, deberes, prohibiciones, obligaciones, infracciones, sancione, entre otros aspectos competentes, para la denominación de origen.

Además de lo anterior, la organización debe asegurar el control y la transparencia en la gestión de la denominación de origen. En este contexto se debe definir la forma en que se llevará a cabo la supervisión interna, la cual debe contemplar de manera periódica, tanto la generación como la revisión de documentos informativos tales como:

- 1) Ingresos percibidos y egresos realizados.
- 2) Situación financiera general de la empresa a través de estados financieros.
- 3) Proyectos por fondos públicos, en caso que existan.
- 4) Iniciativas comerciales, de promoción y de marketing en general.
- 5) Situación general de los asociados.

5.5.4. Servicios externos.

Cavas de Portezuelo S.A. puede contratar con alta frecuencia servicios externos a la organización, los cuales se orienten a potenciar y perfeccionar la correcta gestión de la denominación de origen. Dentro de los servicios que más se pueden utilizar se encuentran las asesorías, formulación de proyectos, mejora de los procesos de los asociados, marketing, etc. En el caso de adquirir y/o subcontratar servicios externos, la organización debe establecer claramente los requisitos y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para poder satisfacer las necesidades identificadas por la empresa. Los servicios externos que de momento se requieren son tres principalmente y se presentan a continuación:

- 1) Asesor Contable.
- 2) Asesor Enólogo.
- 3) Asesor Legal.

5.5.5. Productos complementarios.

Si bien la denominación de origen otorga reconocimiento a productos agrícolas, artesanales, alimentos procesados, entre otros, el territorio desde donde se extraen o fabrican los productos representan un interesante atractivo que ayuda en la generación de productos complementarios que se relacionan con el negocio principal. Entre estos productos complementarios se pueden encontrar por ejemplo: servicios turísticos de hospedaje, gastronomía, souvenir, actividades de recreación, ferias, fiestas, etc.

Considerando lo anterior, Cavas de Portezuelo S.A. debe ser capaz de identificar claramente los atractivos turísticos que puedan servir como productos y/o servicios complementarios a aquellos que han sido reconocidos con la denominación de origen, para poder colocarlos como generadores de mayor valor a través de difusión, generación de circuitos turísticos y otras iniciativas que permitan a los clientes y consumidores de vinos de Portezuelo conocer en mayor profundidad el origen desde donde se obtienen estos productos.

Para poder llevar a cabo el desarrollo de productos y/o servicios complementarios se puede optar a la colaboración de proyectos orientados al turismo para lo cual se pueden obtener recursos desde Sernatur, Gobierno Regional, CORFO y otras instituciones de fomento que se interesen en el desarrollo local.

5.5.6. Etiquetado e imagen de marca.

Este elemento es importante tanto por fines reglamentarios como informativos, y de manera independiente a las exigencias reglamentarias de carácter externo, la organización debe ser capaz de crear, utilizar y mantener un etiquetado que haga alusión al origen y a las características únicas de los productos que se encuentran bajo la denominación de origen, puesto que de esta manera los clientes y consumidores de los productos podrán valorar de mejor forma las características de los vinos en este caso. En este sentido, el etiquetado debe considerar como mínimo:

- 1) Un logo con su definición de colores, formas y todos aquellos elementos que acompañan al signo que representará la denominación de origen geográfica.



2) Una etiqueta para los vinos en donde se describa claramente su origen. La etiqueta puede ser una pequeña descripción que se adhiera al producto y puede ser colocada tanto en producto individual como por lotes.

Vino producido en la zona vitivinícola más antigua de Chile (Valle de Portezuelo), con características climatológicas únicas además de un patrimonio histórico y cultural que garantiza un producto de la más alta calidad.

Ya habiendo definido tanto el logo como la etiqueta del producto, la organización debe tener la capacidad de crear una imagen de marca que pueda ser reflejada en los distintos medios como sitios web, folletos, tarjetas de presentación, pendones, catálogos, etc. Este material publicitario será utilizado tanto en los puntos de venta directa así como en las campañas de promoción en los distintos canales de comunicación comercial.

5.5.7. Garantía de Calidad (ISO 9001:2015).

Con base a lo publicado por ISOTools Excellence, dentro de los Sistemas de Gestión de Calidad existen algunas normas que establecen ciertos requisitos para la su implementación. En este sentido se destacan las emitidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO por su sigla en inglés “International Organization for

Standardization”). En este sentido se destaca la norma ISO 9001: 2015, la cual fue publicada el 23 de septiembre del año 2015, debido a la necesidad de adaptar la normativa a los tiempos actuales en los que participan las organizaciones tanto públicas como privadas. Esto contribuye a la mejora tanto en la reducción de tiempo como de recursos invertidos de manera considerable, además de incluir dos nuevos requisitos en comparación a su anterior norma, la ISO 9001:2008. De esta manera, la estructura de la ISO 9001:2015 es la siguiente:

1. **Alcance:** es específico para cada disciplina en donde se definen los resultados esperados de la norma del sistema de gestión. En este caso puede que el texto que defina el alcance sea idéntico por disciplina.
2. **Referencias Normativas:** cada disciplina contiene la normativa específica aplicable.
3. **Términos y Definiciones:** en esta parte se mencionan todos los términos y las definiciones propias de cada disciplina.
4. **Contexto de la Organización:** cada organización determinará los asuntos que desea resolver, planteando cuáles son los impactos que se generarán y los resultados esperados. En este caso la organización debe comprender su contexto, así como las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
5. **Liderazgo:** considera las políticas, funciones, responsabilidades y autoridades de la organización, enfatizando el concepto de liderazgo en la gestión. En este sentido, el liderazgo debe informar y fomentar la participación de todos los miembros de la organización en el sistema de gestión.
6. **Planificación:** en esta parte se incluye el qué, quién, cómo y cuándo, proporcionando mayor comprensión a las acciones preventivas y correctivas.
7. **SopORTE:** contempla aspectos como recursos, competencia, conciencia, comunicación o información documentada, lo cual corresponde a lo necesario para cumplir las propias metas de la organización.
8. **Operación:** permite a la organización planificar y controlar sus procesos tanto a nivel interno como externo, considerando cambios producidos y consecuencias no deseadas de estos mismos. Para esto se considera el siguiente esquema:



9. Evaluación del Desempeño: corresponde al seguimiento, medición, análisis y evaluación, auditoría interna y revisión por la dirección. En esta parte permite corroborar el rendimiento, el qué, el cómo y el cuándo supervisar o medir algo.

10. Mejora: considera el afrontar las no conformidades, emprendiendo acciones correctivas y la mejora continua.

Requisitos.

El proceso no es sencillo ni mucho menos rápido, y varía según las necesidades de la organización. Sumado a esto, existe un conjunto de requisitos básicos obligatorios para que las empresas puedan obtener la certificación.

- 1. Desembolso económico:** se requiere en la parte de implementación y sobre todo si se contrata la asesoría de una consultora especializada.
- 2. Cumplimiento de requisitos legales:** por ejemplo leyes de protección de datos, licencias adaptadas para la actividad comercial, leyes laborales y de riesgos profesionales, así como las normas locales, regionales, nacionales y continentales sobre procesos de calidad.
- 3. Formación del personal:** no es posible sin la formación adecuada de los trabajadores de la empresa. Esto puede ser llevado a cabo por la propia empresa o por una consultora especializada en la materia.

4. **Participación general:** se requiere la implicación y el compromiso de cada uno de los integrantes de la organización.
5. **Tener experiencia:** es muy valorada a la hora de una auditoría externa.

Pasos.

1. Conocer los requerimientos tanto normativos como legales en relación a la calidad.
2. Analizar la situación de la organización.
3. Construir el Sistema de Gestión de Calidad desde cada acción puntual.
4. Documentar los procesos requeridos por la norma ISO 9001.
5. Proporcionar formación necesaria a los integrantes de la organización.
6. Realizar auditorías internas con colaboración de los trabajadores.
7. Utilizar el sistema de calidad y ejecutarlo para comprobar su eficacia.
8. En la medida de lo posible, solicitar una segunda auditoría a consultores especializados.
9. Registrar el uso del sistema y mejorarlo.
10. Solicitar la auditoría de certificación a los profesionales de ISO.

5.5.8. Marketing.

Mercado objetivo: Hombres y mujeres indistintamente, mayores de 18 años, principalmente de clase media y clase media alta de Estados Unidos, China y países de Europa como Reino Unido, España, Alemania, Francia e Italia, los cuales en sus tiempos libres comparten con sus familias y amigos, en su mayoría con actividad laboral y que compran directamente en botillerías, minimarket, supermercados o que consumen vino en restaurant. En este tipo de consumidores, los atributos más destacables en el producto son el sabor, el precio, el color y el envase, valorando además su lugar de procedencia en concordancia con una tradición territorial. En términos generales, en cuanto a sus hábitos de consumo para el caso del vino es a lo largo de todo el año, en ocasiones de encuentro con la familia y los amigos, para acompañar comidas y compartir de una buena mesa, valorando también un envase portátil, cómodo de servir en la mesa, de buena presentación y con tapa de fácil apertura.

Marketing Mix.

1) Producto: desarrollar y posicionar un vino embotellado, de alta calidad, de imagen atractiva con denominación de origen del Valle de Portezuelo. En cuanto a los atributos tangibles del producto, estos vienen dados por la cepa, la antigüedad de las vides y las características propias del valle. En relación a los atributos intangibles, el producto es un vino con carácter e historia, considerando también la sustentabilidad económica, social y ambiental. Este producto contempla además el origen natural de la uva, la forma de vida de los habitantes, las costumbres y los métodos de producción, traduciéndose todo esto en tradición, calidad y exclusividad.

2) Distribución: en una primera etapa (contéplese un plazo de 2 años), el 60% de la producción se destinará al mercado internacional, en tanto que el 40% restante será destinado al mercado chileno.

3) Precio: el precio es una variable cambiante, ya que no solo depende del momento en que el producto ingrese al mercado y de las condiciones de este, sino que también es afectado por la oferta y demanda. De esta manera, en el mercado nacional el precio al consumidor final se encuentra entre los \$4.000 y \$4.500 por botella, lo cual sugiere analizar en mayor profundidad el precio y tarifas para cada uno de los mercados internacionales.

4) Comunicación comercial: en cuanto a la comunicación comercial, esta será llevada a cabo a través de redes sociales (Facebook, Twitter y YouTube principalmente), sitio web de la empresa, folletos y publicidad convencional dependiendo del país (Chile, Estados Unidos, China y Europa). Por otro lado, en cuanto a la distribución, esta será llevada a cabo a través de tiendas especializadas en el caso de Chile, en tanto que llegará a minimarket, supermercados y restaurantes en el extranjero.

5) Post Venta: uno de los desafíos es el de poder desarrollar e implementar un servicio de post venta que permita captar la retroalimentación entre los clientes y la empresa, así fidelizando a cada uno de ellos.

5.6. Etapa VI: Evaluación.

Para evaluar el desempeño y funcionamiento del Modelo de Gestión de Calidad se propone un Cuadro de Mando Integral como el planteado por Kaplan & Norton (2002), el cual incorpora más elementos que solamente la perspectiva financiera. De esta forma, a nivel esquemático el Cuadro de Mando integral sería como el Cuadro 17 que se expone a continuación.

Cuadro 17: Cuadro de Mando Integral para el Modelo de Gestión de Calidad.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
1 Perspectiva Financiera			
Objetivo	Indicador(es)	Resultado(s)	Acción(es) correctiva(s)
Obtener protección internacional para el sello de denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo, posicionando a Cavas de Portezuelo S.A. como fuente de productos de alta calidad y con identidad local.	Utilidad Neta (Estado de Resultados). Rentabilidad (Utilidad Neta/Patrimonio). Ingresos provenientes de productos con denominación de origen (Ingresos por venta).	-	-
Obtener denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI).	Utilidad Neta (Estado de Resultados). Rentabilidad (Utilidad Neta/Patrimonio). Ingresos provenientes de productos con denominación de origen (Ingresos por venta).	-	-
Obtener protección internacional para el sello de denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo ante la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).	Utilidad Neta (Estado de Resultados). Rentabilidad (Utilidad Neta/Patrimonio). Ingresos provenientes de productos con denominación de origen (Ingresos por venta).	-	-
Obtener certificación de calidad para los	Utilidad Neta (Estado de Resultados).	-	-

productos y procesos de la empresa Cavas de Portezuelo S.A. bajo la normativa ISO 9001:2015.	Rentabilidad (Utilidad Neta/Patrimonio). Ingresos provenientes de productos con denominación de origen (Ingresos por venta).		
Definir medidas y estándares que permitan garantizar el mantenimiento de la calidad de los productos elaborados por la empresa.	Utilidad Neta (Estado de Resultados). Rentabilidad (Utilidad Neta/Patrimonio). Ingresos provenientes de productos con denominación de origen (Ingresos por venta).	-	-
2 Perspectiva de Clientes			
Objetivo	Indicador(es)	Resultado(s)	Acción(es) correctiva(s)
Obtener protección internacional para el sello de denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo, posicionando a Cavas de Portezuelo S.A. como fuente de productos de alta calidad y con identidad local.	Cuota de mercado (Porcentaje de participación de mercado). Índice de satisfacción de los consumidores (clientes que siguen comprando/total de cartera de clientes).	-	-
Obtener denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI).	Cuota de mercado (Porcentaje de participación de mercado). Índice de satisfacción de los consumidores (clientes que siguen comprando/total de cartera de clientes).	-	-
Obtener protección internacional para el sello de denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo ante la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).	Cuota de mercado (Porcentaje de participación de mercado). Índice de satisfacción de los consumidores (clientes que siguen comprando/total de cartera de clientes).	-	-

Obtener certificación de calidad para los productos y procesos de la empresa Cavas de Portezuelo S.A. bajo la normativa ISO 9001:2015.	Cuota de mercado (Porcentaje de participación de mercado). Índice de satisfacción de los consumidores (clientes que siguen comprando/total de cartera de clientes).	-	-
Definir medidas y estándares que permitan garantizar el mantenimiento de la calidad de los productos elaborados por la empresa.	Cuota de mercado (Porcentaje de participación de mercado). Índice de satisfacción de los consumidores (clientes que siguen comprando/total de cartera de clientes).	-	-
3 Perspectiva Interna del Negocio			
Objetivo	Indicador(es)	Resultado(s)	Acción(es) correctiva(s)
Obtener protección internacional para el sello de denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo, posicionando a Cavas de Portezuelo S.A. como fuente de productos de alta calidad y con identidad local.	Certificado de protección internacional para la denominación de origen. Cantidad de productos con protección nacional e internacional.	-	-
Obtener denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI).	Certificado de denominación de origen nacional. Cantidad de productos con denominación de origen nacional.	-	-
Obtener protección internacional para el sello de denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo ante la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).	Certificado de protección internacional para la denominación de origen. Cantidad de productos con protección internacional.	-	-
Obtener certificación de calidad para los productos y procesos de la empresa Cavas de	Certificado de calidad ISO 9001:2015.	-	-

Portezuelo S.A. bajo la normativa ISO 9001:2015.	Cantidad de productos con certificación ISO 9001:2015.		
Definir medidas y estándares que permitan garantizar el mantenimiento de la calidad de los productos elaborados por la empresa.	Certificado de calidad ISO 9001:2015. Cantidad de productos con certificación ISO 9001:2015.	-	-
4 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje			
Objetivo	Indicador(es)	Resultado(s)	Acción(es) correctiva(s)
Obtener protección internacional para el sello de denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo, posicionando a Cavas de Portezuelo S.A. como fuente de productos de alta calidad y con identidad local.	Certificado de protección internacional para la denominación de origen. Cantidad de productos con protección nacional e internacional.	-	-
Obtener denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI).	Certificado de denominación de origen nacional. Cantidad de productos con denominación de origen nacional.	-	-
Obtener protección internacional para el sello de denominación de origen geográfica para los vinos del Valle de Portezuelo ante la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).	Certificado de protección internacional para la denominación de origen. Cantidad de productos con protección internacional.	-	-
Obtener certificación de calidad para los productos y procesos de la empresa Cavas de Portezuelo S.A. bajo la normativa ISO 9001:2015.	Certificado de calidad ISO 9001:2015. Cantidad de productos con certificación ISO 9001:2015.	-	-

Definir medidas y estándares que permitan garantizar el mantenimiento de la calidad de los productos elaborados por la empresa.	Certificado de calidad ISO 9001:2015. Cantidad de productos con certificación ISO 9001:2015.	-	-
---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan & Norton, 2002.

5.7. Etapa VII: Mejora.

En este último punto del modelo, la organización, en este caso Cavas de Portezuelo, debe mejorar constantemente tanto la idoneidad como la eficacia del modelo de gestión. Esto mediante:

- 1) La definición oportuna de estrategias y políticas.
- 2) Un adecuado liderazgo y dirección.
- 3) Un correcto planteamiento de objetivos y planificación estrategia.
- 4) Una adecuada ejecución de los procesos.
- 5) Una evaluación rigurosa y exigente.

En este sentido, Cavas de Portezuelo debe ser capaz de identificar claramente cada una de las desviaciones y no conformidades, además de establecer las acciones correctivas pertinentes, lo que finalmente conducirá a eliminar las causas y los problemas, así como a establecer las acciones que permitan mejorar tanto la eficacia como los resultados del modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen de los vinos de Portezuelo. Para conseguir esto se debe supervisar la implementación de las medidas de mejora, teniendo en cuenta cada uno de los plazos que se han definido, el cumplimiento de cada una de las tareas establecidas, y si se ha alcanzado el impacto previsto de las medidas sobre el modelo. Por último, se deben considerar también las desviaciones y no conformidades que potencialmente podrías ocurrir, lo cual permitirá estimular el aprendizaje y la mejora continua al interior de la organización. En este mismo ámbito, cada uno de los éxitos alcanzados debe ser comunicado internamente, pero cuando corresponda, debe ser

comunicado además a las partes interesadas que sean definidas por la dirección de la organización.

Conclusiones.

Luego de haber centrado el presente informe en el estudio de las denominaciones de origen para el vino chileno se han podido obtener variadas y valiosas conclusiones. En primer lugar, en relación al capítulo introductorio se destaca el hecho de que en el mundo actual las denominaciones de origen son utilizadas como una herramienta de creación de valor para diversos productos, dentro de los cuales se destaca el vino como uno de los bienes que más utilizan dicho elemento de certificación y reconocimiento. En este sentido, el vino chileno posee características elementales que hacen que sea reconocido en el mundo, y que existan varias denominaciones de origen, lo cual es evidentemente un factor positivo. No obstante, según algunos expertos, existe una confusión entre lo que son las indicaciones geográficas y las denominaciones de origen, ya que existe un alto porcentaje de productos que utilizan el sello denominación de origen cuando solamente hacen alusión a la realización de ciertos procesos para la elaboración del producto en el lugar de la denominación, sin tener un vínculo con su patrimonio cultural ni histórico, aspecto necesario para un reconocimiento real a nivel internacional.

En segundo lugar, en cuanto a los antecedentes teóricos recogidos se destaca que existe bibliografía referente tanto a los modelos de gestión como a las denominaciones de origen, pero no existen estudios que vinculen estos dos aspectos, ya que en Chile por lo menos se tiene el concepto de que lo que se ha logrado acerca de denominaciones de origen es suficiente, pero lo cierto es que hay falencias en la materia, por lo cual se hace necesario el desarrollo de modelos que guíen la formulación, desarrollo y obtención de denominaciones de origen, tal y como es en países en donde dicho sello es ampliamente valorado por parte de los consumidores. De esta manera, además se recalca el hecho de que en materia de estudios relacionados, muchos autores analizan las denominaciones de origen en los vinos, pero desde una perspectiva descriptiva, de legislación y/o de estudio de caso, y no se presentan guías para la obtención de una denominación de origen como debe ser.

En tercer lugar, Chile es un país con buena posición a nivel internacional en cuanto a producción y exportación de vinos, en donde la mayor parte de la producción corresponde a vinos con denominación de origen. Esta producción ha manifestado un enorme crecimiento en los últimos diez años por lo menos, lo cual no se ha traducido directamente en un aumento

de su consumo, sino más bien de su nivel de exportación, por lo cual esto potencia aún más el hecho de que se cuenten con mecanismos y herramientas sólidas para mantener y mejorar la posición competitiva de este producto en los mercados hacia los cuales apunta (Estados Unidos, Europa y Asia principalmente), todos mercados de máxima exigencia y en donde Chile compite con países líderes tanto en cantidad como en calidad de sus productos, como lo son España, Italia y Francia, en donde además existe una cultura ya consolidada en relación al vino, la cual no solo hace referencia a su calidad, sino también a elementos cualitativos que resaltan aún más sus atributos y su posicionamiento, como lo son los aspectos patrimoniales de su cultura e historia, lo que ha llevado a que inclusive se desarrollen alternativas de negocio vinculadas al producto, permitiendo la participación de más actores en el mercado.

Al analizar la situación de la empresa, su posición competitiva ha sido clasificada como ventajosa, debido a que se tienen 10 elementos FO (Fortalezas y Oportunidades), en tanto que los elementos DA (Debilidades y Amenazas) totalizaron 7. En un ámbito más específico, si bien la situación es ventajosa y la empresa cuenta con sólidas fortalezas y oportunidades interesantes de aprovechar, existen muchos elementos que deben ser considerados en pos de incorporar mejoras, sobre todo teniendo en cuenta los planes de competir en mercados internacionales exigentes como Estados Unidos, Europa y Asia, en donde se competirá con productos de la más alta calidad con sellos de denominación de origen nacional y protección internacional, proveniente de países como España, Italia y Francia, todos con excelentes referencias en el sector vitivinícola mundial.

Considerando el modelo de gestión de calidad certificable para la denominación de origen geográfica de los vinos del Valle de Portezuelo, uno de los desafíos fue el de poder unificar tres elementos para conseguir diseñar dicho modelo. Por un lado se encuentra el modelo de gestión de calidad teórico, en donde se seleccionó el modelo de gestión de calidad total de Malcolm Baldrige. Por otro lado se tiene el aspecto de certificación, en donde la norma seleccionada para tales efectos fue la ISO 9001:2015. Como tercer elemento se considera la denominación de origen, en donde en primer lugar se establecen elementos para la denominación de origen a nivel nacional ante INAPI, para posteriormente solicitar protección internacional ante la OMPI, acogiéndose al Convenio de París. En el contexto de

la construcción del modelo, este se presentó en dos capítulos, ya que primero este debe ser explicado, teniendo en cuenta la gran cantidad de elementos que lo componen. Posterior a su etapa explicativa, se presentaron los resultados de la aplicación del modelo de gestión de calidad para la empresa Cavas de Portezuelo S.A.

Por último, Cavas de Portezuelo cuenta con muchas características para poder obtener una denominación de origen para los vinos producidos en la zona, añadiendo como factor de mayor diferenciación aun la certificación de calidad. Y si bien existen algunas debilidades, son detalles menores en comparación a las características tanto del entorno como de la misma empresa para avanzar en pos de este atributo diferenciador, que sin duda alguna aportará tanto a la empresa en sus resultados financieros, así como al entorno local, permitiendo generar nuevas oportunidades y una identidad ya con un reconocimiento sustentado en un sello y una certificación de calidad.

Referencias.

Aja, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed*, 10(5).

AmericaEconomia (2016). ¿Existe realmente la Denominación de Origen para el vino chileno?. Recuperado el 23 de septiembre de 2017 desde: <http://www.eldinamo.cl/d-ciudad/2016/04/22/vino-chileno-denominacion-de-origen/>

Banfi, S. (2017). Antecedentes de los mercados del vino y de la uva vinífera. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA). Recuperado el 23 de septiembre de 2017 desde: <http://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2017/07/mercadoVino2017.pdf>

Barco, E. (2007). Denominaciones de origen: La incidencia de la localización y deslocalización. *Distribución y Consumo*, pp. 27-39.

Belmar, C. (2016). Las denominaciones de origen en Chile: Desarrollo y perspectivas futuras. *RIVAR*, 3(8), pp. 253-66.

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2015). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, España: Pearson.

Castillo, V., Coleho, A. y Ayala, S. (2005). Las marcas, la denominación de origen y la región de origen: ¿Qué estrategias de marketing en la globalización de la industria tequilera?. *Mercados y Negocios*, 12(36), pp. 15-34.

Cavas de Portezuelo. (2014). Plan de Negocios (Octubre de 2014).

Cavas de Portezuelo. (2014). Captura Tecnológica en Italia para una Vitivinicultura Sustentable en el Valle del Itata-Portezuelo.

Cerda, A., Alvarado, M., García, L. y Aguirre, M. (2008). Determinantes de la Competitividad de las Exportaciones de Vino Chileno. *Panorama Socioeconómico*, 26 (37), pp. 172-181.

Cuatrecasas, Ll. y González, J. (2017). *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y certificación*, Barcelona, España, Profit Editorial.

Errázuriz, C. (2010). Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen: Propiedad Intelectual en progreso. *Revista Chilena de Derecho*, 37(2), pp. 207-39.

FAO (2017). Capítulo 1: Modelos y su uso. Recuperado el 23 de septiembre de 2017 desde: <http://www.fao.org/docrep/w7452s/w7452s01.htm>

Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). ¿Qué es la calidad?. Recuperado el 25 de diciembre de 2017 desde: <http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf>

Gonzalez, A. (2011). Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen. Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INAPI). Recuperado el 23 de septiembre de 2017 desde: <http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/Santiago/Documentos/INAPI-Gonzalez-010911.pdf>

Granados, J. (2013). Las denominaciones de origen en la industria agrícola: Una herramienta de distinción y competitividad. *Producción + Limpia*, 7(2), pp. 95-105.

Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Gestión 2000.

Lacoste, P., Castro, A., Rendón, B., Pszczólkowski, P., Soto, N., Adunka, M., Jeffs, J., Salas, A., Cofré, C. y Núñez, E. (2016). Asoleado de Cauquenes y Concepción: apogeo y decadencia de un vino chileno con Denominación de Origen. *Idesia (Arica)*, 34(1), pp. 85-99.

López, R. (2014). Modelos de Gestión de Calidad. Recuperado el 23 de septiembre de 2017 desde: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

Márquez, A. y Hernández, M. (2001). Cooperación y sociedades cooperativas: El caso de la denominación de origen sierra mágica. *Revista de Estudios Cooperativos*, 74, pp. 123-49.

Medina-Albaladejo, F., Martínez-Carrión, J., y Ramon-Muñoz, J. (2014). El mercado mundial de vino y la competitividad de los países del Hemisferio Sur, 1961-2010. *América Latina en la historia económica*, 21(2), pp. 40-83.

Medina, Y. (2006). Artesanos de la Talavera de Puebla y San Pablo del Monte: Producción Artesanal y Denominación de Origen en el Mercado Global. Tesis de Licenciatura: Antropología con área en Antropología Cultural. Departamento de Antropología, Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades, Universidad de las Américas Puebla, México.

Melossi, A. (2012). Regulación de las Denominaciones de Origen sobre Vinos en Chile: Una reflexión crítica. Recuperado el 23 de septiembre de 2017 desde: http://www.bbp.cl/docs/articulos/1110015033_articulo-reflexion-critica-do-vinos-en-chile-andres-melossi.pdf

Millán, M., Morales, E. y Agudo, E. (2010). El oleoturismo como motor de desarrollo rural: La denominación de origen de montoro-adamuz. *Mundo Agrario*, 11(21).

Müller, K. (2004). Chile vitivinícola en pocas palabras. Facultad de Ciencias Agronómicas. Departamento de Agroindustria y Enología. Universidad de Chile. Recuperado el 23 de septiembre de 2017 desde: <http://www.gie.uchile.cl/pdf/Katrina%20Muller/Chile%20Vitivin%EDcola%20en%20pocas%20palabras.pdf>

Muñoz, J. (2012). Vinos malos, buenos y excelentes en el reino de Chile. *Estudios Avanzados*, 18, pp. 163-175.

Núñez, E. (2016). El paradigma europeo en la industria de vinos y licores de Chile: oporto, jerez y cognac hecho en la empresa Mitjans. *Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad*, 3 (9), pp. 130-146.

Rojas, G. (2016). Sobre la necesidad de avanzar hacia un sistema de DO para el vino chileno. *RIVAR*, 3(8), pp. 145-73.

Sánchez, M. y Gil, J. (1997). Análisis de la estructura de preferencias y de las actitudes hacia los vinos tintos con “Denominación de Origen”. *ESIC MARKET*, pp. 151-72.

Sernatur. (2016). Región del Bío-Bío: Guía de Turismo – Ruta del Vino. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile.

Servicio Agrícola y Ganadero (2017). Boletín del vino: Producción, precios y comercio exterior. Recuperado el 23 de septiembre de 2017 desde: <http://static.elmercurio.cl/Documentos/Campo/2017/03/02/2017030210113.pdf>

Servicio Agrícola y Ganadero (2016). Informe Ejecutivo: Producción de Vinos 2016. Recuperado el 23 de septiembre de 2017 desde: <http://www.sag.gob.cl/sites/default/files/inf cosecha2016.pdf>

Servicio Agrícola y Ganadero (2012). Catastro Vinícola Nacional 2012. Recuperado el 18 de enero de 2018 desde: <http://www.sag.cl/sites/default/files/catastro2012-final.pdf>

Troncoso, J. y Aguirre, M. (2006). Factores que Influyen en los Precios del Vino Chileno en el Mercado de Estados Unidos: Análisis de Precios Hedonicos. *Agricultura Técnica*, 66(3), 295-305.

Turismo Portezuelo (2017). Ruta del vino...Historia y Cultura entre Viñas. Recuperado el 24 de noviembre de 2017 desde: <http://turismoportezuelo.cl/atractivos-turisticos/ruta-del-vino/>

Vázquez, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Apuntes del CENES*, XXVIII(47), pp. 117-32.

Viña Lomas de Chudal (2017). Quienes Somos. Recuperado el 24 de noviembre de 2017 desde: <http://lomasdechudal.cl/quienes-somos/>

World Intellectual Property Organization (WIPO). Procedimiento de registro y posibilidad de denegación. Recuperado el 25 de diciembre de 2017 desde: http://www.wipo.int/export/sites/www/lisbon/es/pdf/anexo_ii.pdf



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO