

# **ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN POTENCIAS VITIVINÍCOLAS MUNDIALES**

## **RESUMEN**

Hablar de competitividad de los países, es hablar en realidad de la competitividad de las empresas, las que en el agregado le dan esta categoría. Lo anterior indica que la innovación y la competitividad es una tarea entre privados y los países, pues el resultado se puede apreciar en la presente investigación.

En esta ponencia, puede observarse una caída importante en el consumo interno de vino entre los principales países productores y exportadores, lo que indica que los consumidores están cambiando sus gustos. Lo anterior ha llevado a los productores a tener que focalizarse en el mercado exterior y de igual manera ser capaz de crear estrategias innovadoras de ventas y posicionamiento.

Factor importante para las empresas es el posicionamiento que tiene el país entre los consumidores internacionales, lo que facilita el intercambio. El “made in” es un factor relevante en la mente del consumidor al momento de elegir un vino.

Un elemento fundamental que se puede apreciar en esta investigación es el hecho de la diferenciación, un factor que Porter aconseja que las empresas deban desarrollar para poder mantener y defender una ventaja competitiva. Lo anterior se refleja en que los países exitosos son aquellos que han desarrollado una variedad de vino que les permita entregar una propuesta de valor única y diferente de los demás.

Queda claro que la innovación en la industria vitivinícola es un factor importante de competitividad, pero de igual manera el desarrollo de estrategias que permitan a los consumidores alcanzar su máximo nivel de satisfacción, única forma de fidelizarlos y poder mantener el nivel de consumo internacional.

Palabras Claves: Ventajas competitivas, industria vitivinícola, innovación.

## **INTRODUCCIÓN**

El gran reto para los administradores del siglo XXI es generar ventajas competitivas en un mundo globalizado. Uno de los métodos para desarrollar estas ventajas es a través de la innovación (Porter, 1991; Sen y Egelhoff, 2000; Porter, 2003; Guan, Yam, y Mok, 2006; Robbins y Coulter, 2011). Si las empresas pudieran implementar la innovación como estrategia de generación de ventajas competitivas esto, de alguna manera, podría asegurar el éxito para la organización y transmitirlo al país.

Considerando las diferentes características de las dinámicas de innovación, resulta interesante describir las estrategias de innovación que utilizan países con tradición vitivinícola, generando de esta forma ventajas competitivas, particularmente en los siete principales países productores de vino: Italia, Francia, España, Estados Unidos, Argentina, Australia y Chile; según datos obtenidos por la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV, 2013).

Aunque los cinco países con mayor superficie de viñedo plantado son España, Italia, Francia, Turquía y China, esta investigación basa sus estudios en los siete principales productores de vino y aunque existe un estancamiento de producción en los países de Europa, la tradición vitivinícola con que cuentan es una ventaja competitiva inminente. Del mismo modo, se hace necesario conocer las estrategias de innovación de Australia, Estados Unidos, Chile y

Argentina ya que de alguna u otra manera el crecimiento de la industria, en estos países, es exponencial.

Según datos obtenidos por OIV (2013), existe una fuerte disminución en el consumo de vino, particularmente en Europa. Por otra parte, en continentes como Oceanía y Asia el consumo aumenta de manera significativa. De acuerdo a lo antes señalado, la producción mundial de vino, en 2012-2013, aumentó de manera significativa mientras que el consumo se estabilizó, por ende esta investigación consiste en responder: ¿cómo países vitivinícolas innovan, para de esta manera, generar ventajas competitivas y mantenerse en los mercados?

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

La ventaja competitiva existe cuando hay una coincidencia entre las competencias distintivas de una empresa y los factores críticos para el éxito en su industria que permita a la empresa destacar sobre sus competidores (Bennett, 1988). La ventaja competitiva se alcanza con la propuesta de valor que la empresa dirige al cliente y que esta sea más valorada por el cliente, que la entregada por la competencia.

Según Porter (2012), esta ventaja se puede lograr a través de dos alternativas: primero, alcanzar una estrategia de bajos costos que permita ofrecer bienes y servicios a precios más bajos que sus competidores; segundo, mediante una estrategia de diferenciación de bienes o servicios para que los consumidores perciban beneficios singulares que justifiquen un mayor precio. De acuerdo a lo que se expondrá en esta investigación, los países vitivinícolas apuestan por la diferenciación de productos, en este caso diferenciar sus vinos.

Complementado lo anterior, Prahalad y Hanel (1989) señalan que solo algunas ventajas competitivas perduran a lo largo del tiempo. La esencia de la estrategia reside en la creación de las ventajas competitivas del futuro, adelantándose a que la competencia las genere.

Sobre la base de lo expuesto, se hace necesario reflexionar en torno a la manera en que las naciones desarrollan ventajas competitivas para entender el contexto de los principales países productores de la industria vitivinícola mundial.

Lo anterior ya lo explicaba Porter (1990), los países triunfan en la industria si sus circunstancias nacionales propician un ambiente que apoye el mejoramiento y la innovación, de aquí radica la importancia de la innovación en la industria vitivinícola.

Continuando con el autor antes citado, para crear ventaja se requiere de perspicacia a fin de absorber las nuevas formas de competir, estar dispuesto a arriesgarse e invertir para que dé resultado el riesgo que se aceptó.

Los países triunfan cuando:

1. Las circunstancias locales impulsan a las compañías a adoptar esas estrategias a tiempo y con dinamismo.
2. Las ventajas de su centro de operaciones subsisten en otras naciones y cuando sus innovaciones y mejoras prevén las necesidades del mercado internacional.
3. Se compite internacionalmente, ya que el éxito exige que las empresas transformen sus posiciones nacionales en posiciones internacionales.

Para esta investigación, se hace necesario responder: ¿por qué un país triunfa a nivel internacional en una determinada industria? La respuesta se halla en cuatro amplias características nacionales que dan forma al ambiente en el cual compiten las empresas locales: situación de los factores, condiciones de la demanda, industrias correlativas y estrategia de la empresa.

Los países triunfan en determinadas industrias porque su ambiente nacional es de verdad dinámica y desafiante y porque estimula y anima a las empresas a mejorar y ampliar sus ventajas a largo plazo; en otras palabras, atreverse a innovar.

Se ha considerado el concepto de innovación definido por la OCDE (2006) que explica que una empresa o una organización, puede hacer numerosos cambios en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores de la producción y en sus tipos de productos, ya sea de bienes o servicios, mejorando así su productividad.

Del mismo modo la OCDE expone que existen cuatro tipos de innovaciones: de productos, de procesos, organizativas y de mercadotecnia. Las innovaciones de producto implican cambios significativos de las características de los bienes o de los servicios. Las de proceso son cambios significativos en los métodos de producción y distribución. Las innovaciones organizativas se refieren a la puesta en práctica de nuevos métodos de organización. Y las de mercadotecnia implican la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización (OCDE, 2006).

## **OBJETIVOS**

Describir cómo países vitivinícolas realizan estrategias de innovación generando ventajas competitivas. Aunque las cifras entregadas por OIV (2013) indican una fuerte disminución en la producción de vinos al igual que en el consumo dentro de los países considerados para esta investigación, se hace necesario examinar las estrategias de innovación que utilizan para mantenerse líderes mundiales a través de las ventajas competitivas que generan y cómo van actualizando la estrategia antes mencionada.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación es de carácter descriptiva, comienza con una revisión bibliográfica y culmina con visitas técnicas a los distintos países a que hace referencia este estudio,

realizando observación de campo durante periodos de pasantías. Se evidencia que se trata de una investigación descriptiva, aun cuando el análisis posterior de los datos recogidos permite hablar de un nivel de explicación analítica que va más allá de lo puramente descriptivo. Según Van Dalen y Meyer (1979), el objetivo de este tipo de investigación consiste en conocer la relación que existe entre las situaciones, actividades, procesos y personas que están tras un fenómeno, en este caso la innovación en la industria vitivinícola, y por tanto, supera metodológicamente a la sola recolección de datos, ya que esta por sí sola no responde a las inquietudes planteadas en un estudio de este tipo.

## **RESULTADOS**

### **FRANCIA**

De acuerdo a los datos obtenidos en OIV (2013), Francia ocupa, en el año 2009, el segundo lugar como productor mundial de vinos y como país exportador, alcanzando los 46,2 y 14,6 millones de hectolitros respectivamente. Su consumo per cápita alcanza los 48,4 litros, ocupando el primer lugar a nivel mundial. Sin embargo, resulta alarmante la fuerte caída del consumo ya que en el año 2000 este alcanzaba los 58 litros.

Sobre la preocupante tasa de disminución en el consumo interno de vino, Francia, al igual que otros países europeos, ha debido redefinir sus estrategias en busca de la competitividad. Si bien es cierto el consumo es menor, la exigencia de los consumidores en calidad de producto se ha incrementado.

De acuerdo a Green, Rodríguez y Seabra (2003), una mayor calidad en los vinos pasa, en cierta forma, por el desarrollo de las denominaciones de origen, también llamado terroir. Tradicionalmente existe una evidente tendencia a identificar calidad con producciones bajo denominaciones de origen, es decir, lo que se busca es aumentar las producciones de vino certificado e idealmente disminuir fuertemente el mercado de vino de mesa.

Al igual que en toda la Unión Europea, existen restricciones para el número de plantaciones, lo que significa que los productores deben buscar nuevos modelos de negocio para realizar un trabajo productivo más eficiente y competitivo. Es por esto que en la mayoría de los casos, en Francia, el negocio vitivinícola funciona a través de cooperativas. Esto también se debe a una fuerte competencia de países llamados del nuevo mundo como Chile, Australia y Argentina.

Pan (2009) explica que las bodegas vitivinícolas europeas son conocidas como Pymes y en ellas las cooperativas vitivinícolas tienen una elevada presencia. Sin embargo, estas cooperativas se enfrentan a serios obstáculos, uno de los cuales es la imposibilidad de ofrecer grandes cantidades y de garantizar el suministro regular de vinos.

Francia ha cuidado fuertemente el trabajo de la industria vitivinícola, apostando por modelos de negocios sustentables, trabajando en sus certificaciones de denominaciones de origen y mejorando continuamente la calidad de sus vinos, es decir, innovando a través de toda la cadena productiva para mantener y mejorar la competitividad de la industria.

## **ITALIA**

La producción de vinos en dicho país es parte de la costumbre cotidiana a lo largo de toda la región. En la actualidad, es el mayor productor de vino en el mundo. En el año 2013, produjo 44.9 millones de hectolitros. El consumo per cápita, al año 2009, supera los 40 litros (OIV, 2013). Sin embargo, de acuerdo a datos obtenidos por ICEX (2013), el consumo per cápita decae de 39 litros en 2011 a 35 litros en 2012.

No obstante, los cambios en el consumo de vino por parte de los italianos se reflejan en la tipología de vino, en la calidad, en el lugar y en el modo de consumo y en el packaging. El 98,8% del vino consumido en Italia es de marca italiana (ICEX, 2013).

Las estadísticas sobre esta industria llaman la atención: existen alrededor de 900.000 viñedos plantados, alrededor de 20 regiones para el cultivo de la vid, cerca de 1.000 variedades de uvas diferentes y alrededor de 50.000 bodegas de diversas capacidades, produciendo diferentes tipos de vinos, de los cuales gran parte son para el consumo interno.

Existe una cultura vitivinícola asentada, los italianos acostumbran a beber vino en dos oportunidades, todos los días. La producción de vinos en su mayoría se enfoca a vinos artesanales. Estos son hechos a menor escala por lo que es posible deducir que la apuesta de la industria va en la elaboración de vinos únicos, es decir, una innovación constante, tanto de proceso como de producto.

Se hace relevante dar a conocer que el creciente consumo de vino en China hace que existan esfuerzos y proyectos por parte de asociaciones vitivinícolas italianas para cubrir ese mercado. Existen estudios recientes que han estimado que las exportaciones de vinos italianos podrían llegar a US\$ 9.6 mil millones para el año 2018. Por ende, el principal proyecto, apoyado por actores públicos y privados de la industria vitivinícola italiana, se iniciará a finales del año 2014, que incluirá visitas guiadas a zonas vitivinícolas de la región itálica para los consumidores chinos, estudiantes y profesionales del vino, así como campañas de información, intercambios culturales y también un diccionario chino del sector del vino italiano (WCHT, 2013).

## **ESPAÑA**

Según fuentes de OIV (2013), España ocupa el tercer lugar mundial en la producción de vinos llegando a los 40 millones de hectolitros. Cuentan con un alto consumo per cápita alcanzando los 24.7 litros en el año 2009. Sin embargo, si se compara al año 2007, esta cifra es inferior ya que durante el mismo año los españoles consumían 29,4 litros per cápita.

Con respecto al número de viñedos, esta cifra va en descenso. Esto es posible explicarlo a través de las políticas públicas vigentes no solo en España sino también en toda la Unión Europea que indican sobre la restricción al número de plantas con la finalidad de mejorar la calidad de la uva. De esta forma, se pretende equilibrar el mercado vitivinícola y mejorar su competitividad a través de nuevas técnicas (De Pablo y Román, 2011), es decir, innovando en el manejo de la vid.

Langreo (2002) explica que, a contar del año 2000, la industria vitivinícola española ha mejorado de manera relevante la calidad, propiedad y atributo de los vinos. Los productores elaboran sus vinos, no solo buscando precios sino que ahora realizan cuidados especiales en el manejo de la materia prima. Del mismo modo, incorporan marcas propias y realizan vinos personalizados atreviéndose a innovar en la mezcla de cepas, buscando nichos particulares y clientes dispuestos a retribuir este manejo especial de producción.

A través de las estrategias presentadas, Castaldi, Cholotte y Hussain (2006) explican que España ha experimentado un crecimiento dinámico en el área internacional y estas aperturas comerciales han conllevado a una fuerte inversión de empresarios extranjeros, que sin lugar a dudas, fortalece y dinamiza la competitividad de la industria. Si a esto le adicionamos políticas públicas impulsadas por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (MARM), como lo es “Estrategia Vino 2010” que busca la unión de todos los actores del sector vitivinícola en pos de competitividad y calidad (Miranda y Fernández, 2011), esta industria augura una competitividad sustentable a lo largo del tiempo.

## **AUSTRALIA**

El desarrollo de la industria vitivinícola australiana ha evidenciado un fuerte crecimiento. Según datos obtenidos en OIV (2013), este país es el quinto productor mundial de vino, alcanzando los 11,7 millones de hectolitros en el año 2009. Paralelamente, ocupa el cuarto

lugar en el ranking de exportación siguiendo cercanamente a las principales potencias mundiales de esta industria como son: Italia, Francia y España.

A diferencia de los otros países antes mencionados, en este país el consumo de vino per cápita se encuentra en aumento. Durante el año 2007 el consumo llegó a los 22.6 litros y durante el año 2009, esta cifra se incrementó en 23.7.

Este desarrollo es posible explicarlo a través de instancias de cooperación que se han formado entre actores públicos y privados. En el año 2002, el gobierno y los productores realizan una propuesta de desarrollo para la industria llamada Strategy 2025 cuya implementación consintió en la reconversión, desarrollo, y expansión de esta industria (Green, Rodríguez y Seabra 2003).

Un primer aspecto de la estrategia australiana consiste en restringir la cantidad de uva vinífera requerida a un número de variedades concretas, donde la calidad tiene prioridad. En segundo lugar, se elaboran vinos a través de sistemas de producción a gran escala, en bodegas vitivinícolas con tecnología de punta. Y por último, realizan importantes esfuerzos relacionados con marketing. Lo anterior también se complementa con un estudio realizado por la CEPAL, (2006) donde se señala que en el sector vitivinícola se ha incorporado el I+D como eje principal en este sector, lo cual puede observarse en la inversión en innovación que realizan anualmente: US\$ 9 millones en investigación y desarrollo.

## **CHILE**

Chile ocupa el séptimo lugar en la producción mundial de vinos alcanzando, en el año 2009, los 10 millones de hectolitros. En el mismo año, ocupó el quinto lugar en las exportaciones mundiales alcanzando los 6,9 millones de hectolitros, según datos obtenidos en OIV (2013). .

Chile ha sostenido un camino evolutivo bastante particular en esta industria y esto ha consistido en un aprendizaje mediante la imitación de procesos desarrollados en países con

tradición vitivinícola consolidada. Lo anterior se ha fusionado con la fuerte inversión extranjera y con la imitación de los procesos, se han desarrollado estrategias a través de redes y empresarios altamente calificados (Kunc y Bas, 2009).

Un importante elemento a destacar en un estudio de CEPAL (2006) es que esta industria no es de commodities. Por el contrario, existe una visión generalizada de una etapa de cambios, moviéndose desde los segmentos de granel y vinos corrientes hacia los de altos precios y mayor calidad. Esto incide directamente en la estrategia de innovación al concentrarse en mejorar la eficiencia de los procesos y en preocuparse por la diversificación de productos, los gustos del consumidor y el valor agregado, como es el caso del vino embotellado.

De acuerdo a Mora (2004), lo anterior ha permitido el aumento de estrategias comerciales en la exportación del vino, consolidándose a través de las denominaciones de origen y la marca país.

Por la fuerte imitación de tecnologías y procesos extranjeros y la fuerte inversión extranjera, es posible deducir que la apuesta del sector va hacia la generación de ventajas competitivas, a través de la innovación para posicionar el producto en nuevos nichos de mercados y de alguna u otra manera, la imagen país.

## **ARGENTINA**

Argentina ocupa el quinto lugar de la producción mundial de vinos, alcanzando en el año 2013 los casi 15 millones de hectolitros (OIV, 2013). Aun cuando el consumo per cápita alcanza, al año 2009, los 25,8 litros se hace necesario, a futuro, reflexionar en torno a lo ocurrido en el año 2007 donde el consumo per cápita alcanzó los 28.4.

Lo que resalta del éxito vitivinícola argentino es que los viticultores, especialmente en Mendoza, desarrollaron el mercado internacional para los vinos de una cepa en particular, el Malbec. El éxito fue tan grande que tuvo como consecuencia que las industrias vitivinícolas

de otros países adoptaran la estrategia, como por ejemplo, la industria chilena que realizan duros esfuerzos para potenciar y consolidar la cepa Carmenere como producto emblema de Chile (Beezley, 2005).

La marca Malbec cuenta con un posicionamiento más que el mismo vino. En distintos restaurantes, las personas piden este vino sin saber las características organolépticas que tiene, lo que se traduce en un posicionamiento espontáneo de producto. Sin embargo, los argentinos se encuentran con una problemática actual y esto se traduce en los aumentos en los precios de la uva, los costos de mano de obra y un peso sobrevaluado que están afectando la competitividad del país.

El vino argentino no es económico, lo cual es parte de su éxito. El precio promedio en Inglaterra de la botella de Malbec es relativamente alto si se compara a los vinos chilenos y australianos (Winesur, 2013.a), de ahí la importancia de dicha cepa.

Resulta interesante destacar los desafíos innovadores que tiene la industria vitivinícola argentina, siendo Mendoza la ciudad pionera para este proyecto. Esto consiste en una guía para la medición de la Huella de Carbono en el Vino. La Huella de Carbono es algo nuevo, sobre todo para los países latinoamericanos, y avanza en la lucha por modificar los factores que afectan al cambio climático (Winesur, 2013.b).

## **ESTADOS UNIDOS**

Estados Unidos ocupa el cuarto lugar a nivel mundial en la producción de vinos, alcanzando al año 2009 los 22 millones de hectolitros. Si se refiere a las exportaciones al mismo año, estas cifras alcanzan los casi 4 millones de hectolitros según datos obtenidos en OIV (2013). Al igual que en la mayoría de los países europeos, el consumo per cápita ha disminuido registrando 8.9 litros en el año 2009 y 9.1 en el año 2007.

Sobre la base de los datos presentados resulta evidente que Estados Unidos produce más vino de lo que consume el mercado local. Al igual que en Australia, existe una fuerte inversión en lo que es I+D. Los principales viñedos cuentan con modernos sistemas de riego que permiten cultivar vides en zonas desérticas, y la guarda y el embotellado son cuidadosamente controlados por tecnologías de punta, en otras palabras, se utiliza la trazabilidad.

Estados Unidos posee cuatro grandes regiones que producen vino. California es la principal región donde se encuentra el 90% del total de la producción nacional (Castaldi, Cholotte, Hussain, 2006).

La innovación en la industria vitivinícola ha surgido principalmente desde las bodegas, sin embargo la Universidad de Davis, en California, ha colaborado en la introducción de nuevas técnicas y tecnologías en la producción de vinos, tales como la recolección mecánica, riego por goteo y el de injerto de nuevas variedades. Los viñateros gestionan la producción del viñedo apuntando a la calidad por sobre la cantidad y esto se ha visto reflejado en la calidad de sus vinos. El valle de California produce vinos de calidad Premium y esto se ha reflejado en los premios internacionales que han recibido en diversos concursos.

De acuerdo a lo analizado por Porter y Bond (2008), hasta finales de la década de 1990, la industria de vinos Premium había enfocado sus esfuerzos en programas de marketing, principalmente, a nivel de distribuidores mayoristas. En la actualidad, estos esfuerzos se orientan tanto a mayoristas como minoristas.

## **DISCUSIÓN**

Las estrategias de innovación de cada país vitivinícola han sido diseñadas, orientadas e implementadas dependiendo de los desafíos determinados por los líderes de la industria, por las políticas públicas y por las reglamentaciones vigentes en cada país. Claramente, se deben considerar factores como: la disminución en el consumo de vino a nivel mundial, los

consumidores más informados que exigen mayor calidad en los productos, la restricción al número de plantaciones, el aumento del consumo de vino en China, la falta de inversión gubernamental en I+D, el aumento en el precio de la uva y los costos de mano de obra. Claramente, el éxito de los países presentados no es azarosa, existen esfuerzos por entender y explicar los factores que determinaran el éxito de la industria.

## CONCLUSIONES

Los empresarios deberán decidir considerando la existencia de los apoyos externos necesarios para la elaboración de un producto de calidad así como lo exige el mercado actual. Claramente, los países productores de vino que cuenten con herramientas de apoyo desde las entidades públicas tales como tecnología, capacitación, subvenciones y formación de redes; estarán en mejores condiciones de enfrentar los desafíos que plantea a diario el medio competitivo. En este mismo sentido, las industrias que tengan apoyo en investigación y desarrollo verán ampliamente fomentada su actividad en conocimiento y producción lo que conlleva a la generación de ventajas competitivas.

Figura 1. Estrategias de innovación en potencias vitivinícolas mundiales.

País	Estrategia de innovación	Modelo de negocio
<b>Francia</b>	Producción de vino certificado con denominación de origen	Cooperativas vitivinícolas
<b>Italia</b>	Elaboración de vinos artesanales con sello único	Asociaciones vitivinícolas + visitas guiadas a potenciales clientes
<b>España</b>	Nuevas técnicas en el manejo de la vid pro vinos personalizados	Apertura a la inversión extranjera + políticas públicas de asociatividad entre actores
<b>Australia</b>	Priorización de cepas viníferas según suelo/clima + producción a gran escala	Cooperación entre actores públicos y privados + desarrollo tecnológico
<b>Chile</b>	Valor agregado al vino embotellado	Imitación de tecnologías y procesos extranjeros + diversificación de productos
<b>Argentina</b>	Producción de Malbec	Posicionamiento de la cepa como marca de alto precio y calidad
<b>EEUU</b>	Tecnología de punta en el cultivo, riego, guarda y embotellado	Control de trazabilidad

Fuente: Elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Beezley, W. (2005). La senda del Malbec: la cepa emblemática de Argentina. *Universum* 20(2), 288-297. Recuperado en 31 de marzo de 2014, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762005000200015&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762005000200015&lng=es&tlng=es). 10.4067/S0718-23762005000200015.
- Bennett, P. (1988). *Dictionary of Marketing terms*. Chicago: American Marketing Association.
- Castaldi, R., Cholette, S. y Hussain, M. (2006). 3rd International Wine Business Research Conference, Montpellier.
- CEPAL. (2006). *Capacidad de innovación en industrias exportadoras de Chile: la industria del vino y la agroindustria hortofrutícola*. Chile.
- De Pablo, J. y Román, I. (2011). La importancia de la Denominación de Origen Rioja en el contexto del mercado vitivinícola español. *Mundo Agrario* 12(23). Recuperado en 5 de enero de 2013, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1515-59942011000200010&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942011000200010&lng=es&nrm=iso)
- Green, R., Rodriguez, M., y Seabra, A. (2003). Las empresas de vino de los países del mediterráneo, frente a un mercado en transición. *Distribución y consumo* 77.
- Guan, J., Yam, R. y Mok, C. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on Dea models. *European Journal of Operational Research*, 170(3), 971-986.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1989). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- ICEX. (2013). *El mercado del vino en Italia*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París, Francia.
- Kunc, M. y Bas, T. (2009). Innovation in the Chilean Wine Industry: The Impact of Foreign Direct Investments and Entrepreneurship on Competitiveness. *American Association of Wine Economists* 46.
- Langreo A. (2002). Los mercados de vinos y las estrategias de las bodegas españolas. *Distribución y Consumo*, 5, 36-45. Recuperado en 9 de enero de 2012, de [http://www.mercasa.es/files/multimedios/1297881515\\_DYC\\_2002\\_65\\_36\\_45.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1297881515_DYC_2002_65_36_45.pdf)
- Miranda, B. y Fernández, R. (2011). Vino, turismo e innovación: las Rutas del Vino de España, una estrategia integrada de desarrollo rural. *Estudios de Economía Aplicada*, 29(1), 129-164. Recuperado en 5 de enero de 2013, de <http://www.revista-eea.net/documentos/29117.pdf>
- Mora C. (2004). Los países emergentes en el mercado mundial vitivinícola: el vino chileno, situación actual y perspectivas. *Viticultura enología profesional*, 92, 5-26.
- OCDE. (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid: OECD Publishing.
- OIV. (2013). *Vine and Wine Outlook 2008-2009*. Paris: Organisation Internationale de la vigne et du vin.

Pan, J. (2009). Las vitiviniculturas europeas: de la primera a la segunda globalización. *Mundo Agrario* 9(18) Recuperado en 29 de octubre de 2012, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1515-59942009000100008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942009000100008&lng=es&nrm=iso).

Porter, M.(1990). *The competitive Advantage of Nations*. New York: The free Press.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Porter, M. (2003). *Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Porter, M. y Bond, G. (2008). The California wine cluster. *Harvard Business School Case* 9-799-124.

Porter, M. (2012). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo editorial Patria

Robbins, S. y Coulter, M. (2011). *Administración*. Mexico: Prentice-Hall

WCHT. (2013). Italian wine producers join forces to reach Chinese market. Recuperado en 31 de marzo de 2014, de <http://www.wantchinatimes.com/news-subclass-cnt.aspx?id=20140330000036&cid=1202>

Van Dalen, D. y Meyer, W. (1979). *Manual de técnica de la investigación educacional*. Buenos Aires: Paidós

WineSur (2013.a) ¿Cómo potenciar el éxito de los vinos de Argentina? Recuperado en 31 de marzo de 2014, de <http://www.winesur.com/es/noticia-destacada/como-potenciar-el-exito-de-los-vinos-de-argentina>

Winesur (2013.b) Mendoza innovará midiendo la huella de carbono en vino. Recuperado en 31 de Marzo de 2014, de <http://www.winesur.com/es/noticia-destacada-2/mendoza-innovara-midiendo-la-huella-de-carbono-en-vino>

.