

Viña Casablanca: un caso exitoso de evolución de emprendimiento vitivinícola chileno

Viña Casablanca: A successful case in the evolution of Chilean wine entrepreneurship



Fabiola Andrea Argandoña Gómez
Universidad San Sebastián, Chile.
fargandonagomez@gmail.com

Guillermo Antonio Fuentes Contreras
Universidad San Sebastián, Chile.
guillermo.fuentes@uss.cl

FACES. Revista Iberoamericana de Ciencias Económicas y Sociales
vol. 32, núm. 66, 0369, 2026
Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina
ISSN-E: 1852-6535
Periodicidad: Semestral
faces@ecomdp.edu.ar

Recepción: 14 enero 2025
Revisado: 18 junio 2025
Aceptado: 24 septiembre 2025

Resumen: El objetivo de este estudio de caso es conocer las prácticas de una pyme para salir al mercado internacional y mantenerse en él, con todas las complicaciones que de esto resulta. Particularmente, trata de un estudio que muestra el caso de una pequeña vitivinícola chilena y su emprendimiento internacional al producir vinos para nichos particulares en un proceso de internacionalización complejo, dinámico y donde la competencia es dura. Dada su metodología de carácter descriptivo, busca sistematizar e interpretar datos en torno al mercado vitivinícola chileno y cómo se vincula con los contextos globales en lo que se refiere a la internacionalización de esta pyme. Entre los hallazgos más importantes, se encuentra la diferenciación del producto y la realización de vinos “de autor” para asegurar la competitividad de esta industria.

Palabras clave: vitivinicultura chilena, pyme vitivinícola, estrategia de internacionalización.

Abstract: *The objective of this case study is to examine the practices used by an SME to enter and remain in the international market despite the challenges involved. Specifically, it analyzes the case of a small Chilean winery and its international venture, focusing on its strategy of producing wines for specific market niches within a complex and dynamic internationalization process characterized by intense competition. Using a descriptive methodology, the study aims to systematize and interpret data on the Chilean wine market and its connections to global contexts in relation to the*

internationalization of this SME. Key findings highlight the importance of product differentiation and the development of “signature” wines as essential elements for sustaining competitiveness in this industry.

Keywords: : Chilean viticulture, winemaking SME, internationalization strategy.

1. INTRODUCCIÓN

Una de tantas cosas importantes para un emprendimiento agropecuario, también conocido como rural, es que los dueños están involucrados en todo el proceso productivo de la tierra, en este caso, los viñedos, y que su responsabilidad es diseñar y ejecutar los planes y proyectos, desde la producción a la comercialización (Peña-Cardozo *et al.*, 2024). Cabe hacer mención que, durante la última década, el emprendimiento es considerado como una de las aristas de mayor relevancia para el desarrollo económico local y regional de cualquier país, por todo lo que significa comenzar un nuevo negocio, con la mejora en la calidad de vida de los emprendedores, generación de autoempleos, nuevas fuentes de trabajo y una alternativa para combatir la pobreza (Cuarán Guerrero *et al.*, 2021).

Según proyecciones de organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, la Organización Mundial de la Salud y la Organización de Naciones Unidas, para el año 2050, la población mundial sobrepasará los 9.000 millones de personas. Considerando este escenario, la administración agrícola estaría frente al mayor desafío de su historia ya que debería producir y gestionar la alimentación de forma sostenible y sustentable para tal tamaño poblacional, y la producción vitivinícola no está ajena a esta evolución.

Para comenzar esta investigación sobre el emprendimiento vitivinícola chileno, es importante destacar las reflexiones del Dr. Lacoste (2005), quien indica que la vitivinicultura chilena cuenta con una tradición histórica, lo que hace más relevante para el país fortalecer una estructura económica de pequeños productores y da mayor validez a la producción de vinos y a esta investigación. Sobre la base de lo expuesto, es posible señalar que este trabajo, que resulta ser un estudio de caso, sirve como contribución no solo a las ciencias de la administración, sino también a esta pyme vitivinícola que participó abriendo sus puertas confiando lo más esencial de su organización para los fines de este trabajo. Para Chile, el vino representa la imagen del país y su política radica en abrir nuevos mercados consolidados, convirtiéndose en actor relevante dentro de la industria vitivinícola, con 140.000 hectáreas de viñedos y exportaciones en el orden de los 2.000 millones de dólares anuales, posicionándose como el cuarto mayor exportador del mundo y el primero de América y en donde ha comenzado a reflexionar también sobre la dimensión cualitativa de sus productos (Lacoste, 2019).

Se presenta el caso de la Viña Casablanca, del Valle Central de Chile, cuyo eje principal es su dinámica de emprendimiento, innovación, estrategia de internacionalización y su permanencia en los mercados internacionales durante los últimos años, considerando que el objetivo estratégico de la empresa es su entrada y mantenimiento como nueva pequeña empresa de la industria vitivinícola. También se explica su división de sociedad en el año 2017, cuando se le da un giro innovador al negocio, que comenzó a exportar vinos de autor y producir variedades mediterráneas.

2. METODOLOGÍA

Este estudio de caso analiza el comportamiento de los actores y elementos clave, a través de un diseño mixto, de acción participativa, descriptivo y documental y con una muestra no probabilística toda vez que se sustenta en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar (Bernal, 2006; Palella y Martins, 2017; Fidias, 2012).

Yin (2014) define el estudio de caso como una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos. Este enfoque utiliza múltiples fuentes de evidencia, como bien se ha comentado, y desarrolla proposiciones teóricas para guiar la recolección de datos y el análisis.

El caso se construyó mediante la utilización de diversas fuentes de información: visitas a terreno, oficinas comerciales, tiendas de vinos de autor, conversaciones telefónicas, revisión de documentos tales como revistas y antecedentes de la empresa, y una recolección directa de datos a través de una entrevista semi estructurada de doce preguntas abiertas al tomador de decisiones en la empresa. Esta fue realizada en forma presencial, es decir, fue grabada (tiene una duración aproximada de dos horas) y, posteriormente, transcripta a fin de categorizar las respuestas con ejes temáticos como los comienzos del emprendimiento, las innovaciones en productos, marketing, organización y proceso, y la estrategia de internacionalización. El entrevistado es un joven Ingeniero Agrónomo enólogo con vasta experiencia por haber trabajado en grandes empresas vitivinícolas exportadoras de vino embotellado; participó activamente en formación de MOVI (Movimiento de Viñateros Independientes de Chile) desde 2009 a la actualidad, y de VIGNO, Vignadores de Carignan en 2010, agrupaciones que cambiaron positivamente la imagen y la percepción de Chile en el mundo a través del vino, democratizando la producción, sumando actores, redes, zonas y variedades a la amplia gama de lo que significa la vitivinicultura y el vino chileno.

3. DESARROLLO

La empresa Viña Casablanca (nombre ficticio a petición del empresario) nace a comienzos de 2006 cuando se junta el entrevistado con otra profesional del vino que también resulta ser una Ingeniera Agrónoma enóloga. Debido a muchos cambios en sus carreras como profesionales, decidieron independizarse y formar su propia empresa. Contaban con sólidos conocimientos tanto en la parte técnica como en la parte de comercialización del vino. Existía, también, un prestigio tanto nacional como internacional de las capacidades como profesionales para desarrollar vinos de primera calidad y con sello propio.

Ese mismo año, decidieron elaborar el primer vino, no solo como ensayo, sino uno que cumpliera las expectativas y que pudieran ofrecer al mundo como una nueva creación, que representara las raíces culturales del país. Esta fue sin duda la razón por la cual buscaron los viñedos en las zonas más tradicionales de la vitivinicultura chilena, como son los valles del Itata y del Maule. También, adicionaron viñedos jóvenes del Valle de Colchagua para esta primera experiencia.

Este nuevo vino está compuesto por una mezcla única, en Chile y en el mundo, de *Carignan*, *Petit Verdot*, *Cabernet Sauvignon* y *Cabernet Franc*. Es un vino especial, más ácido que el resto de los vinos, con carácter diferenciador, que es lo que justamente querían lograr estos profesionales enólogos. No es un vino típico, por la composición que tiene, es un producto especial porque no tiene los descriptores tradicionales que están ligados a variedad o a lugares. En este caso, la pareja de enólogos hace el vino de acuerdo al gusto de ellos.

La primera producción de este vino fue de 800 cajas. En 2011, la producción ascendió a 6.200 y el valor de la caja de doce botellas era exportada a US\$ 92, mientras que el valor promedio caja del vino chileno no supera los

US\$ 32. Llegaron a las 60.000 cajas en 2015 con un precio de US\$ 35 por caja. Después del éxito de este primer vino, en 2009, decidieron presentar un *Sauvignon Blanc* y un *Pinot Noir* con uvas del Valle de Casablanca. Sin duda, no dimensionaron hasta dónde podían llegar como creadores de vino y cuánta satisfacción les entregaría como profesionales.

La pareja de enólogos viajaba mucho tiempo promocionando sus vinos, a través de contactos que tenían por haber trabajado en grandes empresas exportadoras. Existió un primer cliente en Inglaterra, quien solicitó un vino para una empresa de venta *online* con rangos de precios específicos, y con características y cualidades definidas para el vino. El primer año, les solicitaron 6.000 cajas y el importador pagaba la producción por adelantado, cosa que no es frecuente en la industria vitivinícola mundial. Esta empresa inglesa realiza ventas solo por Internet y se encuentra en expansión por Estados Unidos y Australia.

Aparte de este primer vino, los ingleses les están comprando variedades *Sauvignon Blanc*, *Carmenere* y *Cabernet Franc*: “*El importador inglés trabaja un nicho que factura millones de dólares al año, lo que no es regalo, ya que el mismo consumidor es quien decide, con sus opiniones, qué vino se queda y sigue jugando en este cerrado mercado electrónico. Esto se explica ya que esta empresa inglesa cuenta con un grupo de socios que compran cuotas mensuales de vinos. A un primer círculo de socios, llamados Arcángeles, se les hace llegar una degustación, si los vinos son aceptados se hacen llegar a otro círculo de socios llamados Ángeles y si es finalmente aceptado comienza su comercialización por internet*”, comenta el entrevistado. En 2012, la exportación fue de 26.000 cajas en total, pero contaban con una marca propia que no pudieron comercializar de manera directa en Inglaterra y Estados Unidos ya que la empresa inglesa es la encargada, es decir, tiene por contrato poner su marca, pero atrás de la botella aparece, junto a las características, la mención de la empresa chilena como la elaboradora del vino.

Los dueños de la empresa nunca consideraron la parte contable ni de inversión, por ende, el crecimiento fue lento, con un aumento de 2.500 cajas por año. En este sentido, las decisiones son tomadas por los dos dueños de la empresa y ambos reconocen que el marketing comienza mucho antes, según la experiencia previa de trabajo en el sector. Comenzaron con Inglaterra, luego siguieron con Brasil, más tarde exportaron a Francia, Bélgica y Corea. Esto no hubiese sido posible sin el esfuerzo y dedicación de la pareja de enólogos ya que cuentan con un sinnúmero de limitaciones y, por sobre todo, no tienen un respaldo financiero, cosa que los diferencia de las grandes empresas del rubro a la hora de ofertar sus vinos: “*Existen fallas en el negocio de los vinos que las bodegas medianas no dan abasto, las viñas grandes ofrecen modelos de comercialización a través de supermercados pero las viñas pequeñas no pueden hacerlo. Las grandes viñas australianas y californianas también lo desarrollan, pero las pequeñas no pueden hacerlo por los costos que ponen los supermercados para entrar a esta modalidad de venta*”, sostiene el entrevistado.

Les interesaba abrir nuevos mercados y en eso estaban trabajando con agentes conocidos. El trabajo de apertura de mercados es a través de ellos, sin embargo, esto no ha estado ajeno a competencias desleales dentro del rubro: “*Existen prácticas monopólicas de las grandes viñas en el exterior. A modo de ejemplo, la empresa exportadora vitivinícola más grande de Chile, en las ferias internacionales que Wine of Chile realiza, hace una cata de sus vinos íconos a los cuales asisten todos los periodistas especializados de tal manera que se impide que las pequeñas y medianas empresas den a conocer sus productos*”.

Sin embargo, a pesar de los obstáculos, esta viña salió adelante con el solo duro trabajo comercial y técnico que han realizado, prueba de esto, durante el año 2010, el vino *Sauvignon Blanc* es premiado en el concurso *Wines of Chile Award*. Al respecto, el entrevistado afirma que “*la tendencia será que las viñas medianas empezarán a desaparecer por los costos incurridos ya que la imagen de los vinos chilenos en el mundo es de BEST VALUE, es decir, lo que en Chile se conoce como bueno, bonito y barato y el que no se diferencia quedará en el camino*”.

Durante 2013, se esperaba realizar un proyecto de construir una bodega propia ya que es complicado mandar a vinificar los volúmenes que estaban exportando. Hay que considerar que la exportación de seis mil cajas equivale a una producción de una tonelada de uva. En este sentido, esta empresa no contaba con viñedos propios y tampoco con bodega, simplemente tenían acuerdos de palabra con productores de distintos valles para la compra y posterior vinificación de las uvas. De esta manera, renuevan contratos de compra de fruta anualmente: “*En este negocio todos se conocen, son los mismos productores a los cuales se les compran las variedades; algunos de ellos no cuentan con contratos formales, solo acuerdos de palabra*”.

Del Valle de Casablanca provienen dos de los vinos, *Pinot Noir* y *Sauvignon Blanc*. El primero se origina en los sectores más fríos del Valle de Casablanca y es una selección de diferentes clones de viñedos. Estas son plantaciones de 1998 de suelo rojo granítico de alta degradación, lo que entrega una fruta concentrada que es muy difícil de conseguir. El vino *Sauvignon Blanc* proviene de los mismos viñedos, pero de la parte más fría del valle. Son cultivos jóvenes, plantados en el año 2000, pero muy bien equilibrados.

Del valle de Colchagua, provienen el *Petit Verdot* y el *Carmenere*. Eso los llevó a elegir un viñedo de 2001, del sector central del valle, con orientación nor-poniente, que protegen la fruta y así se obtiene un producto de altísima calidad.

Del valle del Maule, provienen el *Cabernet Franc* y el *Carignan* del vino propio. Loncomilla tiene dos sectores con suelos muy diferentes, pero con dos cosas en común: el clima fresco y las plantaciones de secano. Las parras de *Cabernet Franc*, de 1991, están plantadas sobre un suelo rojo granítico que, a los 80 centímetros de profundidad, presenta una roca semi degradada. Esta condición, que restringe el crecimiento radicular, equilibra el vigor de la planta y da una alta calidad al vino. Por otra parte, el *Carignan*, plantado en 1958, está sobre un suelo más arenoso y profundo, lo que permite producir vinos tremadamente ricos en color y buena estructura.

Del valle del Itata, proviene el *Cabernet Sauvignon*. Son parras plantadas en 1999, ubicadas en los lomajes. Los suelos son de formación granítica, aunque con un buen porcentaje de arcilla, 30% aproximadamente, lo que, sumado al clima de la región, entrega vinos frescos, pero de muy buena estructura, enriquecidos con taninos de grafito, tan apreciados por los consumidores. En este mismo valle, se injertaron, en 2010, cepas de *Cariñan*, *Petit Verdot* y *Grenage*. Se realizó la primera vinificación en el 2012 y se tienen injertadas cuatro hectáreas del total de veinte.

El emprendedor comenta que pertenece a una asociación gremial de pequeños viñateros. El proceso lo hacen inverso, primero son los clientes y la venta después. Él también asesora y ve los escenarios complejos; comenta que “*los empresarios vitivinícolas se guían por el romanticismo de los vinos dejando de lado aspectos cruciales del área comercial. Las características de una Pyme que quedaría en el mercado, sería con vinos muy particulares*”. El segmento pequeño tiene la particularidad de salir a vender vinos exclusivos con características determinadas. A este

rango de precios hay que vender algo distinto lo cual hoy, al año 2024, lo realiza. El modelo tradicional que realizan las grandes empresas no aporta nada de innovación. La renovación vendrá, sin lugar a duda, de la pequeña y mediana empresa.

En enero de 2017, la sociedad se divide, quedando el entrevistado, dueño de una nueva empresa, que partió vendiendo sólo 5.000 cajas, pero a un precio de US\$ 83 cada una, que es muy significativo ya que el promedio de la caja chilena exportada es de solo US\$ 26. En la nueva sociedad, el entrevistado, ayudado por la corporación de fomento (CORFO), construyó su propia bodega en compañía de sus nuevos socios del valle del Itata.

Actualmente, en 2024, el entrevistado comenta: *“Ha habido una desvaloración del vino afuera, perdiendo mercado en Inglaterra y Estados Unidos. Pero hay un mercado de vino pequeño muy bien remunerado y específico, gracias a que hace diez años atrás se creó la categoría de vinos de autor y eso causó un valor agregado en la venta de las botellas. Complementando lo anterior, el Movimiento de Viñateros Independientes (MOVI) democratizó la producción de vino a pequeña escala generando otro plus a la industria vitivinícola chilena. Hoy estamos enfocados en hacer vinos de origen, que reflejen el lugar de donde provienen con la visión de los socios en el modo de mostrar cada vino y cada lugar. Hoy tenemos este foco y sabemos que solo no se puede, por eso estamos juntos, enfocados en el origen”*. Al respecto, una red se puede discutir como una estructura para la acción y el diseño de alternativas que permite enfrentar problemas y encontrar oportunidades para los participantes en esta. Uno de los aspectos fundamentales que debe promover la administración vitivinícola es el desarrollo de redes en su gestión estratégica.

Como reflexión de lo anterior, se puede considerar lo importante que es para los administradores vitivinícolas pertenecer a redes que se configuran, sin lugar a duda, como una plataforma para las pequeñas y medianas empresas a que puedan ser más dinámicas, flexibles y abiertas a los cambios que se van suscitando en los entornos de un mundo cada vez más globalizado y exigente, avalado, a modo de ejemplo, por Asian Development Bank (2001) que explican que las redes empresariales son consideradas como un medio potente para superar las restricciones de tamaño y escala de las pymes y para alcanzar el éxito en mercados cada vez más dinámicos, complejos y competitivos.

4. CONCLUSIONES

La vitivinicultura es vista desde fuera como una experiencia, a veces, romántica, pues la lógica comercial de la pyme vitivinícola no está en competir con las grandes viñas. Por el contrario, está en desarrollar un modo de hacer vino, es decir, en establecer parámetros de calidad y distinción en torno a un vino embotellado distinto que representa una categoría de vino de autor como proyecto creativo detrás de la propuesta, es decir, empaparse con la pasión de hacer vinos. Esta pyme se enfrenta a un escenario bien complejo, dada la importancia cada vez más significativa de los productos personalizados y ligados a procesos artesanales de producción, que se vinculan con el trabajo dedicado de personas que están presentes y atentas a cada una de las etapas, donde, lamentablemente en ocasiones, el romanticismo no asegura la rentabilidad del negocio.

La elaboración de un vino innovador involucra no solo posicionar un producto comercialmente, sino que se vincula estrechamente con la necesidad de los productores de vender un concepto de vino, asociado a estilos de

vida, tendencias *gourmet* y a la disposición cada vez más desarrollada por parte de los consumidores de pagar productos que evidencian particularidad e identidad y, por tanto, son más cercanos a ellos. No existe una fórmula de éxito, pero sin duda este entrevistado cuenta con algo mágico a la hora de hacer el vino y esa magia proviene de su pasión y amor al oficio.

Las pequeñas empresas vitivinícolas piensan que están compitiendo con las grandes del sector, cosa que no es tan cierto, ya que estas pequeñas firmas hacen vinos únicos, para nichos identificados y, por lo tanto, su apuesta debe estar en vinos con un sello en particular, como se ha mencionado. Para lograrlo, es importante considerar las características de la tierra, las condiciones en que se produce la uva y el proceso de vinificación menos industrializado que, en muchos casos, es casi artesanal. Un mercadeo que toma en cuenta las raíces culturales y étnicas del país que representa y un producto que puede llegar orgullosamente a las mesas de los más exigentes paladares es absolutamente posible de lograr desde la pyme vitivinícola chilena.

No obstante, el grado de competencia en el mercado mundial, tanto por el ingreso de nuevas empresas de los países del nuevo mundo, como por la sobreoferta de las empresas vitivinícolas de países del viejo continente, hace que esta competencia sea cada vez más fuerte en la que el tomador de decisión en la administración vitivinícola juega un papel cada vez más importante, la tecnología y la innovación se postulan como elementos vanguardistas para el sector, más aún si lo que se busca es competir en los mercados internacionales.

Como bien se ha dicho anteriormente, Chile produce más vino de lo que se consume, por ende, la internacionalización y las políticas de fomento deben ir en pos de estas estrategias, es decir, artículos de internacionalización como futuras líneas de investigación.

Lo expuesto permitirá impregnar a la organización de una personalidad que implique la generación de ciertas capacidades y la adquisición de ciertos recursos para el desarrollo de acciones y comportamientos innovadores y proactivos en su administración vitivinícola hacia un mercado cada vez más exigente y globalizado.

Agradecimientos

Este trabajo se realizó en el marco del XXV Encuentro Anual de la Red Iberoamericana de Emprendimiento “MOTIVA”, agradecemos al Instituto Tecnológico de Costa Rica por la organización y por otorgar el tercer lugar a la presente investigación.

Declaración de datos de investigación

Los datos asociados a esta investigación pueden ser solicitados al primer autor por correo electrónico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asian Development Bank. (2001). Best practice in developing industry clusters and business networks. *SME Development TA: Policy Discussion Paper*, (8).
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Prentice Hall.

- Cuarán Guerrero, M., Torres Merlo, O., y Pacífico Fichamba, L. (2021). El emprendimiento joven: un desafío para el desarrollo local. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1) <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2880>
- Fidias, G. (2012). *El proyecto de investigación*. Episteme.
- Lacoste, P. (2005). El vino y la nueva identidad de Chile. *Revista Universum*, 20(2), 24-33. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762005000200003>
- Lacoste, P. (2019). Los vinos de los valles de Cachapoal y Colchagua (Chile) a través de sus etiquetas (1902-1954). *Idesia*, 37(4), 83-99. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34292019000400083>
- Palella, S., y Martins, F. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fedupel.
- Peña-Cardozo, A., Ovelar-Benítez, H., Oporto-Giménez, A., Torales-Solís G., y Fischli-Lugo, E. (2024). Grupos etarios de emprendedores agropecuarios en el Paraguay. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 20(1), 121-132. <https://doi.org/10.18004/riics.2024.junio.121>
- Yin, R. K. (2014). *Estudio de caso: diseño y métodos*. Sage Publications.