

## Contenido

<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	13
<b>Introducción</b> .....	15
<b>Problema de Investigación</b> .....	17
Definición del Problema.....	17
<b>Justificación</b> .....	19
<b>Metodología de Investigación</b> .....	20
<b>Objetivo General</b> .....	22
<b>Objetivos Específicos</b> .....	22
<b>Hipótesis de Investigación</b> .....	22
<b>CAPITULO I:</b> .....	23
<b>1. Marco Teórico: Guía para la formulación estratégica, planificación y alineación organizacional</b> .....	23
<b>1.1 Formulación Estratégica</b> .....	26
Misión, visión y valores .....	27
Análisis Estratégico .....	29
Análisis Externo .....	30
Análisis PESTEL.....	31
Marco de la Industria: Cinco Fuerzas de Michael Porter .....	32
Análisis Interno .....	34
Cadena de Valor .....	34
FODA .....	37
Propuesta de Valor y Ejes Estratégicos .....	38
Ejes estratégicos .....	39
<b>1.2 Planificación de la Estrategia</b> .....	39
Modelo de Negocios.....	39
Mapa estratégico.....	42
Cuadro de Mando Integral (CMI).....	42
<b>1.3 Alineamiento Organizacional y Esquema de Incentivos</b> .....	45
<b>CAPITULO II</b> .....	46
<b>2. Formulación Estratégica</b> .....	46
<b>2.1 Contexto de la empresa: Antecedentes Generales de la Industria</b> .....	46
<b>2.2 Antecedentes Económicos de la Industria Mundial del Vino</b> .....	47

Producción de Vino .....	47
Consumo de Vino .....	51
Comercio Internacional .....	54
<i>Volumen de las exportaciones</i> .....	54
<b>2.3 Antecedentes Económicos de la Industria Vinícola en Chile.....</b>	<b>58</b>
Producción de Vino en Chile.....	59
Exportaciones .....	61
Consumo Vino.....	65
<b>2.4 Segmentación de Mercado, Mercado Meta.....</b>	<b>66</b>
Clientes .....	66
<b>2.5 Competencia Mundial.....</b>	<b>67</b>
<b>2.6 Competencia Nacional.....</b>	<b>68</b>
<b>3. Misión, Visión, Valores .....</b>	<b>70</b>
Misión.....	70
Visión .....	71
Valores.....	72
<b>4. Análisis Estratégico .....</b>	<b>73</b>
Análisis Externo .....	73
Análisis Interno .....	87
Cadena de Valor: .....	90
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz FODA) .....	91
Propuesta de Valor .....	92
<b>5. Ejes Estratégicos:.....</b>	<b>94</b>
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>99</b>
<b>6. Planificación de la Estrategia .....</b>	<b>99</b>
Modelo de Negocios.....	99
<b>6.1 Mapa Estratégico.....</b>	<b>106</b>
Diccionario de Objetivos Estratégicos .....	107
Cuadro de Mando Integral (CMI).....	113
Diccionario de Indicadores del CMI .....	115
Iniciativas Estratégicas .....	116
Tableros de Gestión y de Control (Proceso de Cascada).....	116
Tableros de Gestión de áreas involucradas en la propuesta de valor .....	117
Tablero de Gestión Área de Producción.....	117
Tablero de Gestión Área Comercial .....	118
Tableros de Control de áreas involucradas en la propuesta de valor.....	119
Tablero de Control Área de Producción.....	120
Tablero de Control Área Comercial .....	121
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>122</b>

<b>7. Alineamiento Organizacional .....</b>	<b>122</b>
Esquema de Incentivos .....	122
Descripción de los articuladores del esquema de incentivos.....	124
Descripción de elementos del esquema de incentivos propuesto .....	125
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>129</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>132</b>

### *Contenido de Gráficos*

Gráfico 1: Chile v/s Otros países del nuevo mundo .....	17
Gráfico 1.1: Exportaciones en términos de volumen en 2016.....	47
Gráfico 2: Producción Mundial de Vino .....	48
Gráfico 2.1: Países del Mundo: Producción de Vinoa.....	50
Gráfico 3: Producción Mundial de Vino 2016 .....	51
Gráfico 4: Consumo Mundial de Vino .....	51
Gráfico 4.1: Principales países Consumidores de Vinoa.....	53
Gráfico 5: Evolución del Comercio Mundial .....	55
Gráfico 6: Principales exportadores de vino.....	56
Gráfico 7: Principales Importadores de vino .....	57
Gráfico 8: Distribución de las importaciones por tipo de vino.....	57
Gráfico 9: Producción de Vino en Chile .....	59
Gráfico 10: Producción Total de vinos 2016.....	60
Gráfico 11: Volumen Exportaciones, Vino embotellado, granel, envasado y espumante ...	61
Gráfico 12: Valor Exportaciones, Vino embotellado, granel, envasado y espumante .....	62
Gráfico 13: Volumen vino embotellado por segmento de precios .....	63
Gráfico 14: Valor vino embotellado por segmento de precios.....	63
Gráfico 15: Volumen exportaciones por mercado.....	64
Gráfico 16: Valor exportaciones por mercado .....	65
Gráfico 17: Ventas Nacionales.....	67
Gráfico 18: Ranking de ventas, competencia mundial .....	68

Gráfico 19: Principales Empresas Exportadoras Vino 2014 .....	69
Gráfico 20 Evolución de los precios medios de los vinos chilenos exportados según categoría.....	77
Grafico 20.1 Evolución de las exportaciones de vinos espumantes .....	78

### *Contenido de Figuras*

Figura I: Sistema de Gestión Integrado .....	23
Figura II: Las cinco fuerzas de una industria .....	32
Figura III: Estructura de la cadena de valor .....	35
Figura IV: Resumen FODA.....	38
Figura V: ¿Qué es el modelo CANVAS?.....	41
Figura VI: Modelo de Negocios CANVAS.....	41
Figura VII: Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton.....	44
Figura VIII: Organigrama Gerencial de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A .....	87
Figura IX: Organigrama Gerencia de Administración y Finanzas.....	88
Figura X: Organigrama Gerencia Comercial.....	88
Figura XI: Organigrama Gerencia Agrícola.....	89
Figura XII: Organigrama Gerencia Enología y Operaciones .....	89
Figura XIII: Cadena de Valor.....	90
Figura XIV: Matriz FODA .....	91
Figura XV: Eje Estratégico de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A.....	94
Figura XVI: Eje estratégico 1: Gestión Interna Eficiente .....	95
Figura XVII: Eje estratégico 2: Calidad del servicio comercial.....	97
Figura XVIII: Mapa Estratégico de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A.....	106
Figura XIX: Tablero de Gestión Área de Producción.....	117
Figura XX: Tablero de Gestión Área Comercial.....	118

## *Contenido de Tablas*

Tabla I: Modelo del proceso de desarrollo de la estrategia. ....	26
Tabla II: Marco PESTEL.....	31
Tabla III: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	43
Tabla IV: Elementos Fundamentales de la Misión.....	71
Tabla V: Elementos Fundamentales de la visión.....	72
Tabla VI: Resumen oportunidades y amenazas del Marco PESTEL.....	83
Tabla VII: Resumen Oportunidades y Amenazas de las cinco fuerzas de Porter. ....	86
Tabla VIII: Estado de Resultado en MUS\$. Agrícola y Comercial Santa Camila S.A.....	102
Tabla IX: Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Recursos.....	107
Tabla X: Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos.....	109
Tabla XI: Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Clientes – Propuesta de Valor. .....	111
Tabla XII: Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Clientes – Valoración. ....	111
Tabla XIII: Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Financiera.....	112
Tabla XIV: Cuadro de Mando Integral (CMI) Perspectiva Procesos y Recursos.....	114
Tabla XV: Diccionario Indicador “Cumplimiento del Plan de Cobranza”. perspectiva de procesos del CMI.....	115
Tabla XVI: Iniciativas Estratégicas, Agrícola y Comercial Santa Camila S.A.....	116
Tabla XVII: Áreas asociadas a la propuesta de Valor.....	117
Tabla XVIII: Tablero de Control Área de Producción.....	120
Tabla XIX: Tablero de Control Área Comercial.....	121
Tabla XX: Esquema de Incentivos propuestos para Viña TerraNoble.....	123