
**GUÍA PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA, PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
VITIVINÍCOLA AGRÍCOLA Y COMERCIAL SANTA CAMILA S.A**

**FERNANDA VALENTINA ALEGRÍA ARCOS
INGENIERÍA EN CONTROL DE GESTIÓN**

RESUMEN

El presente proyecto trata de un análisis y el desarrollo de una propuesta para la aplicación de una herramienta de control gestión que permita mejorar la actual administración, de la empresa Vitivinícola Agrícola y Comercial Santa Camila S.A, considerando la relevancia que posee la alta dirección por tener un control administrativo eficiente. Se plantea para esto, una guía que permita formular y planificar la estrategia corporativa más un alineamiento organizacional, con la aplicación de una estrategia que busca llegar a la entrega de un producto de calidad con la mayor eficiencia y eficacia posible. En términos de debilidades, la empresa no ha tenido buenos resultados en términos financieros (2016) debido a que las ventas no suplen el total de los costos que tiene la viña lo que se traduce en resultado pérdida. Además, debido a la creciente del negocio, los procesos administrativos puede que estén obsoletos ya que no se han adecuado a los nuevos desafíos. Por otra parte, la estrategia de la empresa no está bien definida y alineada con las diferentes unidades de negocio de la empresa, que son el área agrícola, área producción (enología-embotellado- etiquetado), área comercial y área administrativa. No se conoce cuál es la estrategia y si existe es sólo conocida por el Gerente General y directores. En este escenario, surge la necesidad de contar con una guía que permita desarrollar, planificar, comunicar e implementar la estrategia a todos los niveles de la organización, alineando el desempeño de los empleados con los objetivos de la empresa, lo que constituye el principal objetivo del presente trabajo. Para lograr este objetivo, se definirá el marco teórico que lo sustenta, para posteriormente desarrollar los principales temas que afectan la implementación de una guía aplicada de gestión, comenzando la primera etapa del sistema de control de gestión definido por Robert S. Kaplan y David P. Norton en su libro "The Execution Premium" (2008). El **desarrollo de la estrategia**, es la primera etapa del SCGI₁ el cual se irá abarcando de acuerdo al contexto en el que opera la empresa, comenzando con un análisis de la misión, visión y valores, el análisis externo a través del marco general PESTEL y las Cinco Fuerzas de

Michael Porter; El análisis interno, a través de la cadena de valor y factores críticos de éxito, estableciendo la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la propuesta de valor y los procesos clave que ayudan al éxito de la estrategia. La segunda etapa: **Planificación de la Estrategia** se irá desarrollando a través de la creación de mapas estratégicos y el CMI (Cuadro de mando integral, The Balanced Scorecard) de las áreas que influyen de manera más significativa en la propuesta de valor. Por último, se desarrollará la tercera etapa: **Alineación de la organización con la estrategia**, donde se definirá la alineación de la estrategia corporativa de la empresa con las unidades de negocio, unidades de soporte y los empleados.

ABSTRACT

Vitivinícola Agrícola y Comercial Santa Camila SA” is a company dedicated to the production and export of Chilean wines. Currently, this company do not have an efficient management/administrative control system. In this work, we analyze and develop an application proposal for a management control tool in order to improve the current system of the company. Although sales have grown in recent years the company has had losses since 2016 because the sale proceeds are less than the total production costs of the wine. Likewise, the increase on sales has caused that the administrative processes was obsolete and have not been adapted to the new market challenges. Until today, the company have different business areas such as agricultural, production (oenology, bottling and labelling), commercial and administrative. However, all these units are not aligned because the current strategy of the company is not defined correctly and it is only known for high management positions (General Manager and Directors). Therefore, is necessary to have a guide to develop, to planning, to communicate and to implement the strategy in all the organizational levels. The main goal of the present proposal is to align the objectives of the company with the employees performance, in order to create and reproduce an alignment at all the levels of the organization. In order to achieve this goal, a specific theoretical framework has been defined, resulting in the implementation of a guide. This guide consists of three stages:

- a) Formulation of the corporate strategy
- b) Planning or development of the corporate strategy
- c) Alignment of the organization and the strategy.

The development strategy is the first step of the SCGI, which will be defined according to the context in which the company operates. The analysis of the mision, vision and values will take place at this point, as well as external and internal analysis supported by the general frame PESTEL and FODA matrix respectively. The second part: Planification of the Strategy, will be developed through the creation of strategic maps and the use of the balanced scorecard of those areas that present bigger impacts on the value proposal.

Finally, the line-up between the organization with the strategy will take place as the third stage. Here, the strategy of the company will be aligned with different business areas, support units and employees.