



Universidad de Talca
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Auditoría e Ingeniería en Control de Gestión

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

MEMORIA DE TÍTULO

FERNANDA VALENTINA ALEGRÍA ARCOS

Talca-Chile

2018

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2019



Universidad de Talca
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Auditoría e Ingeniería en Control de Gestión

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

por

FERNANDA VALENTINA ALEGRÍA ARCOS

presentada a la
Universidad de Talca como
parte de los requisitos para optar al título de

INGENIERO EN CONTROL DE GESTIÓN

Talca-Chile

2018

DEDICATORIA

A mis padres y hermanas, por su apoyo incondicional, por acompañarme en la realización de mis sueños y metas...

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por estar presente en mi vida y guiarme a cumplir mis objetivos día a día, a mis padres que me han acompañado durante toda mi vida profesional, a mi familia por demostrar su cariño y preocupación...

Gracias a mis amigos (as) que con su sonrisa y optimismo me han dado la perseverancia y constancia que he necesitado para lograr llegar a este punto de mi vida...

A todos quienes son parte fundamental de mi felicidad

Gracias por confiar en mí...

Contenido

ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	13
Resumen Ejecutivo	13
Introducción	15
Problema de Investigación	17
Definición del Problema.....	17
Justificación	19
Metodología de Investigación	20
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Hipótesis de Investigación	22
CAPITULO I:	23
1. Marco Teórico: Guía para la formulación estratégica, planificación y alineación organizacional	23
1.1 Formulación Estratégica	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
1.2 Planificación de la Estrategia	39
Modelo de Negocios.....	39
Mapa estratégico.....	42
Cuadro de Mando Integral (CMI).....	42
1.3 Alineamiento Organizacional y Esquema de Incentivos	45
CAPITULO II	46
2. Formulación Estratégica	46
2.1 Contexto de la empresa: Antecedentes Generales de la Industria	46
2.2 Antecedentes Económicos de la Industria Mundial del Vino	47

Producción de Vino	47
Consumo de Vino	51
Comercio Internacional	54
<i>Volumen de las exportaciones</i>	54
2.3 Antecedentes Económicos de la Industria Vinícola en Chile.....	58
Producción de Vino en Chile.....	59
Exportaciones	61
Consumo Vino.....	65
2.4 Segmentación de Mercado, Mercado Meta.....	66
Clientes	66
2.5 Competencia Mundial.....	67
2.6 Competencia Nacional.....	68
3. Misión, Visión, Valores	70
Misión.....	70
Visión	71
Valores.....	72
4. Análisis Estratégico	73
Análisis Externo	73
Análisis Interno	87
Cadena de Valor:	90
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz FODA)	91
Propuesta de Valor	92
5. Ejes Estratégicos:.....	94
CAPITULO III	99
6. Planificación de la Estrategia	99
Modelo de Negocios.....	99
6.1 Mapa Estratégico.....	106
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
CAPITULO IV.....	122

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

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

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.

“Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat.”

Resumen Ejecutivo

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.

“La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido anterior a la derrota” (Kaplan & Norton, 2008)

¹ Sistema de Control de Gestión Integrado: Herramienta de gestión que consta de 6 etapas: Desarrollo de la estrategia; Planificación de la Estrategia; Alienar la Organización; Planificar las Operaciones; Planificación Operativa; Control y Aprendizaje y por último Probar y Adaptar. (Kaplan & Norton, 2008)



Introducción

Actualmente, la industria vitivinícola de Chile ha logrado grandes avances, convirtiéndose al vino, en uno de los productos de exportación más importantes del país.

La imagen de Chile en el mundo ha cambiado. Hoy en día es reconocido por vender vinos de alta calidad a precios convenientes. Las empresas productoras de vino han hecho su mayor esfuerzo por lograr competir y destacar sus vinos en el mercado extranjero, por lo que se hace cada vez más necesario que las organizaciones de la industria vinícola generen un plan estratégico bien estructurado, pues la existencia de entornos complejos y dinámicos, caracterizados por una gran presión competitiva debido a fenómenos como la globalización y el desarrollo tecnológico, ha hecho necesaria la incorporación de diversas herramientas de gestión dentro de las organizaciones para desarrollar una dirección estratégica eficiente pero también eficaz.

El siguiente trabajo de investigación presenta una propuesta de una guía de gestión aplicada a la vitivinícola Agrícola y Comercial Santa Camila S.A, situada en la VII región del Maule, San Clemente.

Para lograrlo se propone la creación de un equipo de trabajo encargado del control de gestión de la empresa que pueda implementar lo que se desarrollará en el presente proyecto y que logre aplicar e implementar de manera eficiente cada una de las etapas para lograr la correcta aplicación de la guía propuesta.

Las empresas se han desarrollado constantemente en los últimos tiempos, permitiendo orientar y ordenar los esfuerzos por mejorar la gestión de estas. Diversas técnicas han demostrado que es posible obtener mejores resultados sin tener que incrementar significativamente el aumento del presupuesto, por lo cual pensar en implementar estas técnicas para las empresas (públicas o privadas) es la vía más lógica para adecuar una estrategia que permita mejorar la gestión.

Con esta investigación no se quiere mejorar los estados Financieros de la empresa en estudio, sino que se quiere proponer una guía de gestión para desarrollar la estrategia corporativa que a través de la creación de mapas estratégicos en conjunto con el cuadro de mando integral, se logre alinear las áreas más importantes de la vinícola definiendo objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada perspectiva definida¹. Con esto se desea lograr que la organización tenga una dirección clara en conjunto con las áreas del negocio y que cuente con un equipo encargado del control de gestión de la empresa en post de las mejoras del negocio.

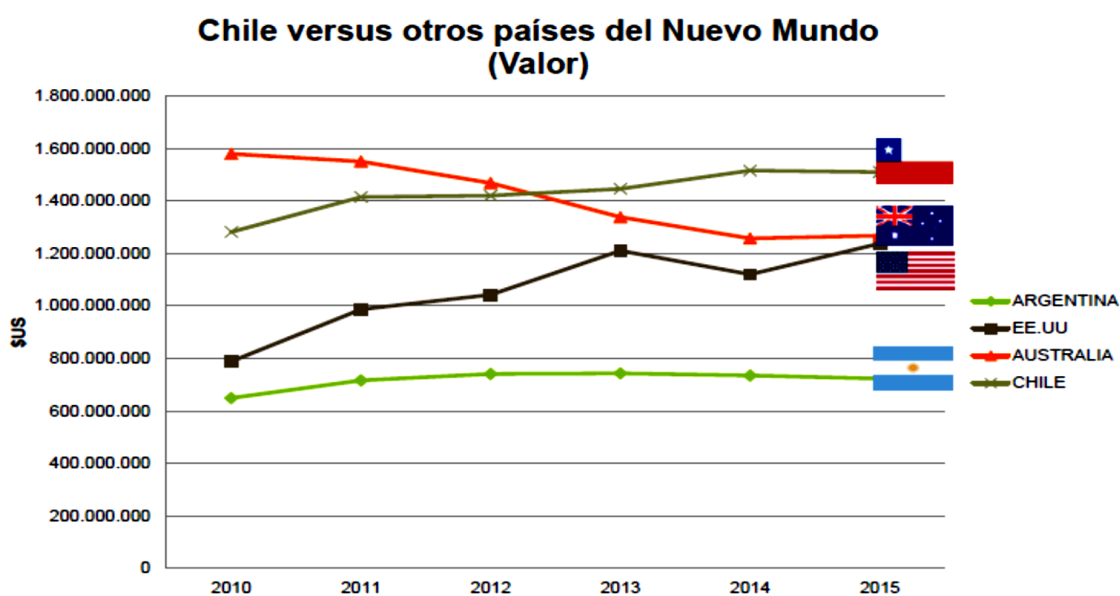
¹ El balance scorecard convierte la estrategia en un sistema integrado definido a través de cuatro perspectivas de negocio: P. Financiera, P. del Cliente, P. Interna, P. de Aprendizaje y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2000)

Problema de Investigación

Definición del Problema

En Chile, el vino se ha transformado en uno de los principales productos de exportación, posicionando al país como uno de los 1° exportadores de vino embotellado del nuevo mundo, (Ver gráfico 1) y como el octavo mayor productor de vinos a nivel mundial². La importancia de este logro ha despertado un gran interés en los sectores vitivinícolas por mejorar la calidad e imagen del vino, con el fin de convertirlo en un producto del más alto nivel.

Gráfico 1: Chile v/s Otros países del nuevo mundo



Fuente:(Aduanas & Vinos de Chile A.G, 2017)

En la actualidad es de gran importancia para las empresas vitivinícolas poder competir en el mercado nacional e internacional. Para lograrlo uno de los factores claves, además de las técnicas de cultivo y vinificación para conseguir productos con altos estándares de calidad es la propuesta de valor del negocio y su interrelación con los procesos claves de la cadena de valor, los procesos de apoyo como el área Administrativa- Contable para asegurar que

² 2017 World Vitiviniculture Situation, OIV Statistical Report on World Vitiviniculture.

tanto el proceso productivo como los procesos de servicio, venta, pos-venta y gestión sean adecuados y eficientes para un mercado cada vez más competitivo.

Agrícola y Comercial Santa Camila S.A, más conocida como Viñedos Terra Noble es una empresa que para poder competir y posicionarse como una vitivinícola con gran incidencia en la región del Maule, Chile y el mundo, requiere la correcta gestión de los procesos clave como: explotación, vinificación, elaboración, embotellado, etiquetado, administración y ventas de tal forma de mejorar la eficiencia en procesos productivos y de apoyo a través de la aplicación de una guía que permita formular y planificar la estrategia junto con el alineamiento empresarial.

La empresa actualmente no posee una guía para implementar la estrategia o planificarla y menos aún, la alineación de las diferentes unidades de negocio con la estrategia corporativa. Si bien, existe un encargado de control de gestión, los objetivos fundamentalmente se basan en el control de presupuesto para medir el desempeño de las diferentes unidades de negocio:

1. Agrícola
2. Enología y Bodega
3. Producción: embotellado y etiquetado
4. Administración: Talca y Santiago
5. Comex: Gastos relacionados a exportaciones

Cada una de las áreas mencionadas anteriormente tiene una persona asignada para confeccionar el presupuesto de su área respectiva el que es controlado por el encargado de gestión, pero “¿Está bien definida la misión, visión y valores?”, “¿Están bien definidos los objetivos y acciones estratégicas?”

Las respuestas a estas interrogantes muestran que Agrícola y Comercial Santa Camila S.A carece de una guía diseñada de manera explícita para gestionar la implementación de la estrategia. (Kaplan & Norton, 2000) Esta carencia puede incidir en el desempeño y las encuestas así lo confirman. De acuerdo con el estudio realizado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en el año 2006, establecieron que tener un sistema formal de ejecución de la estrategia hace que el éxito sea dos o tres veces más probable que no tener este sistema.

Justificación

El presente proyecto, es una contribución al control de Gestión de Viña Terra Noble y la mejora de su planificación estratégica para el logro de los objetivos.

La implementación de una guía para la formulación estratégica, planificación estratégica y alineamiento organizacional se justifica porque:

- La empresa no cuenta con una guía que permita formular la estrategia de la empresa.
- Agrícola y Comercial Santa Camila S.A carece de una planificación estratégica que permita describir y medir la estrategia corporativa.
- Si bien Agrícola y Comercial Santa Camila ha obtenido reconocimiento internacional en sus vinos, no está posicionada dentro de las vitivinícolas más destacadas a nivel nacional, por lo que necesita revisar su estrategia y poder implementarla de una forma eficiente.
- Actualmente la empresa no cuenta con un sistema formal de control de gestión. En el último año (2016), se han generado metas para la alta gerencia sobre las cuales se mide su desempeño. Sin embargo, es necesario contar con una guía de gestión con fundamento, que logre un impacto efectivo en el logro de las metas que se definan por la organización, haciendo más eficiente la asignación de los recursos, alineando al personal con los objetivos organizacionales. Todo esto como un inicio para que en un futuro la empresa cuente con un control de gestión eficiente.
- La empresa no cuenta con un alineamiento organizacional para relacionar la estrategia de la compañía con la estrategia de sus unidades funcionales y unidades de negocio individuales. (Kaplan & Norton, 2008)

Metodología de Investigación

El desarrollo del presente proyecto de tipo exploratorio está basado en indagar la situación actual de la empresa a través de encuestas con el personal de la empresa, para posteriormente aplicar el modelo teórico de Kaplan y Norton en *The Execution Premium* (2008) presentando los puntos críticos, al desarrollar una estrategia, dándole un orden lógico y sustentación a la propuesta planteada para Agrícola y Comercial Santa Camila S.A.

El presente proyecto de memoria está separado en tres capítulos fundamentales: El primer capítulo abarcará antecedentes importantes de la Industria vitivinícola a nivel nacional e internacional, luego se desarrollará como sigue:

Desarrollo de la Estrategia

- a) Contexto de la Empresa
- b) Misión, Visión y Valores
- c) Análisis Estratégico

I. Análisis Externo

- i. Marco General, Análisis PESTEL
- ii. Marco de la Industria y Competidores, Análisis Porter

II. Análisis Interno

- i. FODA
- e) Propuesta de Valor
- f) Ejes Estratégicos

En el segundo capítulo se desarrollará una guía basada en la etapa dos del sistema de gestión propuesto por Kaplan & Norton: Planificación de la Estrategia.

Planificación de la Estrategia

- a) Mapa Estratégico
- c) Diccionario de Objetivos
- d) Tableros de Gestión y Control

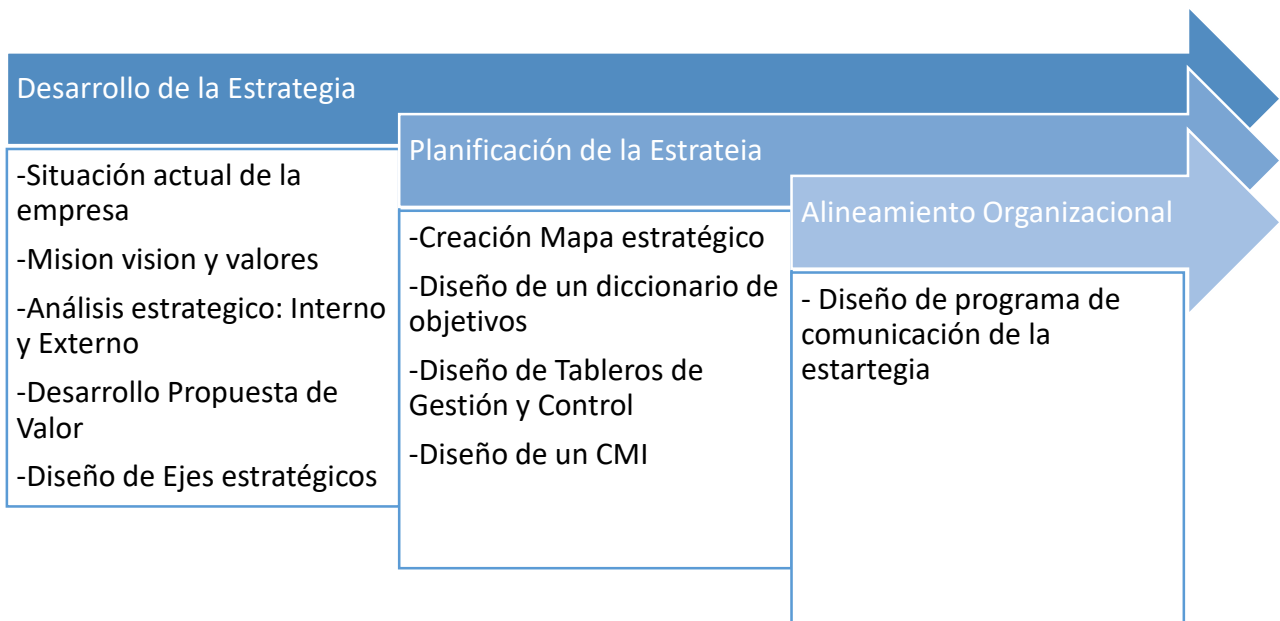
e) Cuadro de Mando Integral

Finalmente, el capítulo tres abarcará la alineación de la organización con la estrategia.

Alineamiento Organizacional

a) Programa de comunicación de la estrategia

Para abarcar cada capítulo se recopiló información de distintas fuentes, tales como entrevistas al personal de Santa Camila S.A, revistas, artículos, leyes, reglamentos, internet, memorias, informes de gestión, diarios, noticias, estudios, publicaciones, libros de gestión, entre otros, exponiendo en cada capítulo la información relevante, que permita proponer un sistema de control de gestión adecuado a las variables analizadas.



Objetivo General

Diseñar una guía para la correcta formulación, planificación y alineamiento estratégico organizacional de una empresa Agroindustrial del rubro vitivinícola.

Objetivos Específicos

- Definir un método de caracterización del entorno de la industria.
- Describir los aspectos económicos de la industria vitivinícola en Chile
- ***Definir un método para la formulación de la estrategia:*** análisis externo del contexto en el que opera la empresa, y un análisis interno de sus factores críticos de éxito, revisando y definiendo su misión, visión y valores, la propuesta de valor y los ejes estratégicos.
- ***Planificación de la estrategia:*** Proponer un método de definición del Mapa estratégico, su cuadro de mando integral y los tableros de gestión y control de las áreas que presenten el mayor impacto en el logro de la propuesta de valor.
- ***Alineamiento organizacional:*** Proponer un método para definir el esquema de incentivos que sustente el control por anticipación y permita alinear las metas personales a las de la organización.
- Realizar un análisis Interno de la empresa objeto de estudio, definiendo procesos actuales y funcionamiento a través de la cadena de valor de Michael Porter.

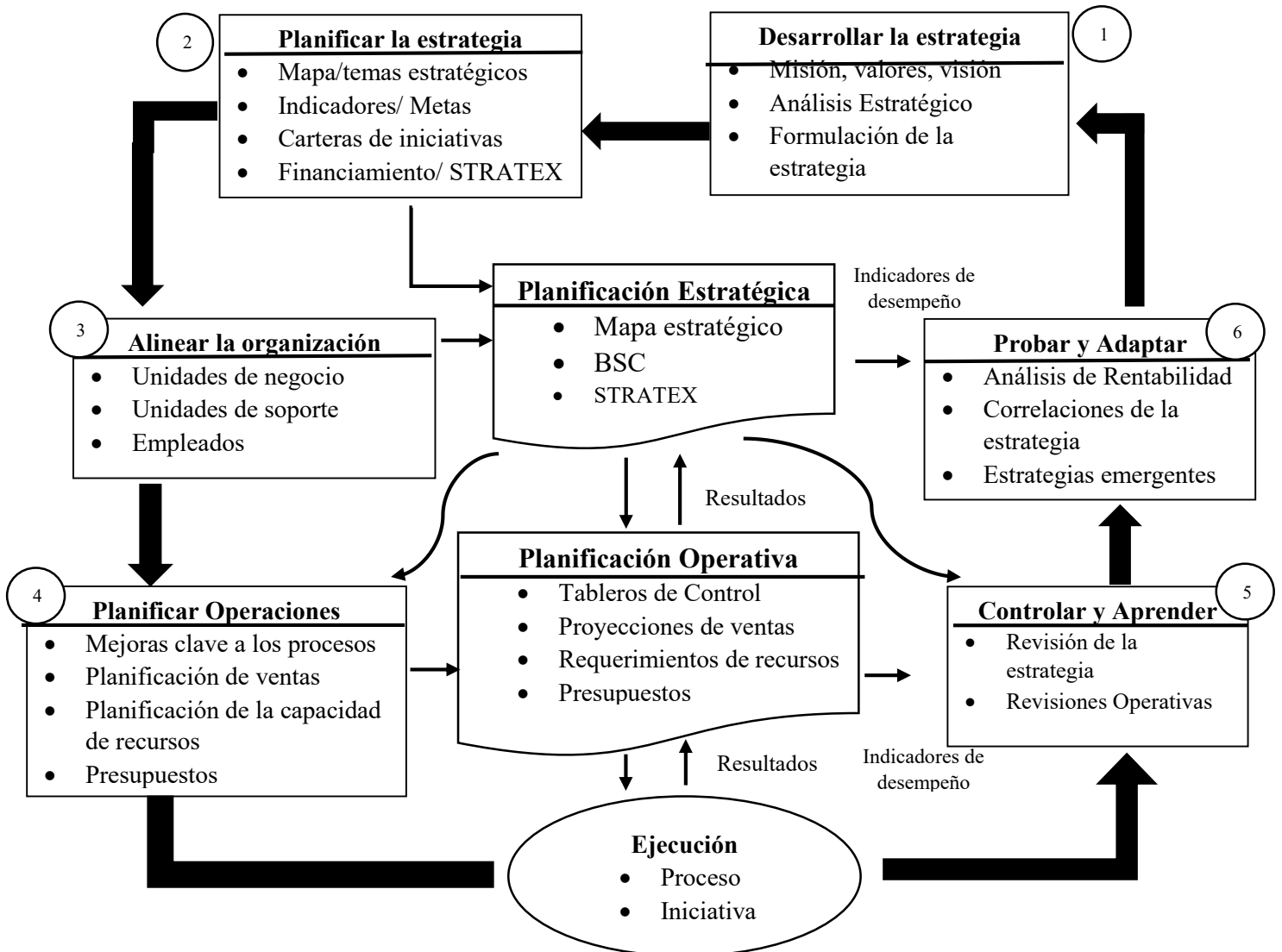
Hipótesis de Investigación

El diseño y desarrollo de una guía de gestión le permite a la empresa en estudio identificar sus principales ventajas competitivas en el mercado vitivinícola a través de la formulación y planificación estratégica y utilizarlas para focalizar la estrategia y alinear todas las unidades de negocio para el cumplimiento de ésta.

1. Marco Teórico: Guía para la formulación estratégica, planificación y alineación organizacional

Robert S. Kaplan y David P. Norton desarrollaron en su libro “The Execution Premium”, una arquitectura de un sistema de gestión integrado que consta de 6 etapas principales:

Figura I: Sistema de Gestión Integrado



Fuente: The Execution Premium (Kaplan & Norton, 2008)

A lo largo de esta tesis, se desarrollará una aplicación de las tres primeras etapas propuestas por los autores tal y como se muestra en la ilustración.

Con el fin de contextualizar las dimensiones y alcances que teorizan el presente proyecto, se definirán a continuación aquellos conceptos utilizados y metodologías que se aplicarán para demostrar la guía aplicada a Agrícola y Comercial Santa Camila S.A

Debemos entender que el concepto de Control de Gestión nace como una herramienta que busca medir la actuación administrativa, dirigiendo los esfuerzos en desarrollar una metodología que logre cuantificar resultados de una labor diaria administrativa y de producción. (Anthony, R. y Govindarajan, V., 2008. Sistemas de Control de Gestión).

Alrededor de los años 90' surgen diversos sistemas como medidas de control, estos eran sistemas de control interno, como los sistemas de contabilidad. Autores como Taylor introdujeron el concepto de Control de Gestión Industrial, con su modelo de la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos y la remuneración por rendimientos. Otros autores también desarrollaron otras medidas de control como Donalson Brown que en 1907 estableció la fórmula de la rentabilidad del capital. Todavía hoy se observan muchos ejemplos en las empresas, el control de gestión gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrando su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior.³

Sin embargo, autores como Robert Kaplan y David Norton, promueven una visión más proactiva del control, proponiendo un Sistema de Control basado en el Cliente, en donde se parte de la formulación de la estrategia, que define las políticas y objetivos a lograr, lo que permitirá implementar en esta guía, buscando la eficacia y eficiencia operacional.

Kaplan y Norton definen herramientas de control que en su ejecución establecen un sistema de control de gestión, incorporando el Cuadro de Mando Integral que “traduce la

³ (Vargas & Latagena, 2013) La Evolución de las herramientas de control de gestión

estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.”⁴

El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. “El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las financieras, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento”.⁵

Para la guía aplicada que se desarrolla en el presente proyecto, se definen conceptos claves como:

a) Control Administrativo: proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar la estrategia de ésta.

b) Actividades de Control Administrativo:

- Planear lo que debe hacer la organización
- Coordinar las actividades de las partes de la organización
- Comunicar la información
- Evaluar la información
- Decidir qué acción, si acaso, debe tomarse.
- Influir en la gente para cambiar su comportamiento.

Los autores Robert Anthony y Vijay Govindarajan, distinguen entre formulación estratégica y control administrativo, destacando que “la formulación estratégica es el proceso de decidir sobre las nuevas estrategias; el control administrativo es el proceso de implantarlas”⁶

⁴ The Execution Premium (Kaplan & Norton, 2008)

⁵ Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2009, El cuadro de Mando Integral, “The Balanced Scorecard”, página 18, Editorial Gestión 2000.

⁶ Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan, 2008, “Sistema de Control de Gestión”, página 6, Editorial McGraw Hill.

1.1 Formulación Estratégica

El proceso de formulación estratégica comienza desarrollando o reafirmando la misión, visión y valores. Posteriormente, considerando las fuerzas externas e internas que influyen en la organización, se identifican los puntos claves y se formula la estrategia, definiendo en qué nichos se competirá, la propuesta de valor a entregar a los clientes, los procesos claves que sustentan esta propuesta de valor y los recursos críticos que necesitan los procesos claves identificados. El siguiente recuadro resume el proceso de formulación estratégica:

Tabla I: Modelo del proceso de desarrollo de la estrategia.

Proceso del desarrollo de la estrategia	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
Clarificar la misión, valores y visión ¿Por qué estamos en este negocio?	Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y la conducción de la organización	Con frecuencia, la visión es descrita en términos que no clarifica la ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Misión clara • Valores centrales • Visión cuantificada • Agenda del cambio de gestión • Visión superior
Realizar un análisis estratégico ¿Cuáles son los problemas clave que afectan a nuestra estrategia?	Identificar, con un análisis estructurado, los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia	Con frecuencia, el análisis se enfoca en los resultados y no en los impulsores de la estrategia	Análisis del entorno (PESTEL) <ul style="list-style-type: none"> • Análisis competitivo (FODA) • Análisis de la “estrategia de registro” • Puntos estratégicos
Formular la estrategia ¿Cómo podemos competir mejor?	Definir dónde y cómo competirá la organización	Existen muchas metodologías	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los problemas clave • Metodologías estratégicas • Declaraciones del rumbo estratégico • Lo imprescindible

Fuente: (Kaplan & Norton, 2008)

Misión, visión y valores

Según Kaplan y Norton (2008), definen la misión como un “texto breve que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes”. También cumple un carácter de comunicación, ya que informa a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos. Los elementos fundamentales de una misión son los siguientes:

- Descripción de lo que hace la organización.
- Identificación de los productos o servicios.
- Identificación de los clientes, ciudadanos o beneficiarios.
- Identificación de la cobertura geográfica.

Otros definen la misión como; “un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”⁷, para O.C. Farral y Geoffrey Hirt “la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿Qué se supone que hace la organización?”⁸, entre otras más, definen y orientan claramente que el sentido de la misión en una empresa u organización estará ligada a los conceptos bases que definirán el actuar diario y razón de ser de esta misma, entregándole consistencia a una estrategia ya formulada por el directorio.

Respecto a la visión, según Kaplan y Norton (2008) declaran que la visión “define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización y debería estar orientada al mercado y expresar -con frecuencia en términos visionarios- cómo quiere la empresa que el mundo la perciba”.

⁷ Kotler Philip, Armstrong Gary, 2004, “Marketing”, página 43, Editorial Cámara Dionisio y Cruz Ignacio.

⁸ Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey, 2004, “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, página 211, Editorial McGraw Hill.

Una visión contiene tres componentes esenciales:

- Objetivo desafiante: Que sea medible. Distinto al de la actual posición de la organización, representa una ambición, un desafío a los empleados.
- Definición de nicho: a quién se le venderá el producto o servicio y/o dónde.
- Horizonte de tiempo: Plazo específico en el que se pretende alcanzar la visión.

Según lo define Robert N. Anthony et al. (2008) en su libro Sistema de Control de Gestión, la Visión, “es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.

Para Jack Fleitman, la visión se “define como el camino al cuál se dirige la empresa al largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”⁹.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el “simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy, no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir”¹⁰

De esta forma, los autores creen que es importante que, para lograr crear una organización consolidada, debe quedar claro la meta a la cual se enfocan los esfuerzos; una meta que hable al largo plazo y que permita soñar con llegar a ser algo impensado, pero que

⁹ Fleitman Jack, (2000), “Negocios Exitosos”, página 283, Editorial McGraw Hill.

¹⁰ Thompson Arthur y Strickland A. J. III, 2001, “Administración Estratégica Conceptos y Casos”, página 4, Editorial Mc Graw Hill.

en lo cual pondrán sus esfuerzos diariamente a través de un trabajo, que deberá estar formulado en una estrategia que motive y oriente a todos los trabajadores.

Finalmente, según Kaplan & Norton (2008), los valores son “aquellos que en una organización definen su actitud, comportamiento y carácter”. Los valores resumen el marco de comportamiento esperado de las personas en una organización.

Los Valores son una piedra angular en el diseño de la estrategia, en conjunto con la visión y misión, estos son definidos por Athos y Pascale como “reglas o pautas mediante las cuáles una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuáles la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”.

Para una empresa que desea establecer una estrategia que logre interiorizarse con todos sus colaboradores, será fundamental entablar en conjunto con la visión y misión, los valores, los cuáles servirán para orientar en el sentido práctico y metódico el “cómo” se desea concretar la estrategia en el trabajo diario.

De esta forma, se plantea que, para lograr coordinar un organismo, se requieren ciertos factores claves que den la orientación a favor de una meta, que según sea, deberá ser establecida como un anhelo que capte el interés de todos los que conforman esta organización, entablando principios básicos para el desarrollo de sus funciones, como una matriz de movimiento acotada a lo que la organización espera, establecida en la misión, visión y valores.

Análisis Estratégico

Una vez que se tiene definida la misión, visión y valores, es necesario realizar un análisis externo e interno de la organización, que considera la evaluación de sus propias capacidades, el desempeño en relación con sus competidores y su posicionamiento respecto a las tendencias de la industria.

Análisis Externo

Toda entidad inserta en una sociedad se ve expuesta a múltiples factores que afectarán su desarrollo, la empresa en estudio también se ve afectada por estos factores, como es el caso del desarrollo económico, social y cultural de la población.

En el caso de una Vinícola, las condiciones económicas se ven afectadas principalmente por la demanda internacional ya que forma parte importante del negocio de Agrícola y Comercial Santa Camila, por otra parte, la oferta debe ser de calidad ya que la competencia es un factor importante que considerar.

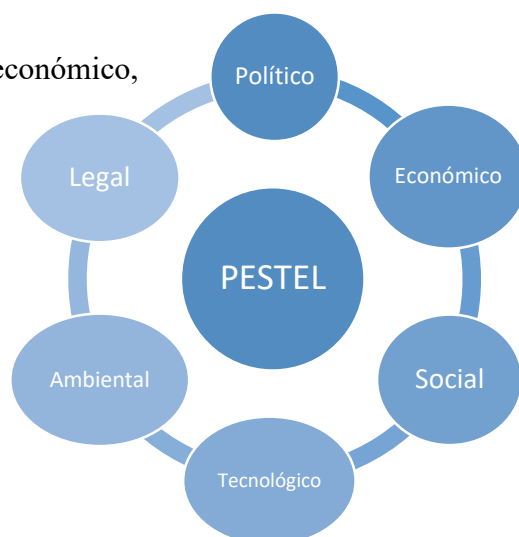
La población es cada vez más exigente a la hora de elegir un producto, y a pesar de que la costumbre en Chile está arraigada a un alto consumo de vino es necesario analizar las variables que afectan los gustos de los consumidores debido a que hoy existen muchos productos sustitutos o gran variedad para elegir.

La cultura chilena se destaca por una alta preferencia en los productos vitivinícolas, pero también la evolución social puede incidir en las preferencias de los consumidores.

Los ejecutivos necesitan analizar y entender el comportamiento de la industria en la que opera y las consecuencias que podría tener en sus estrategias y operaciones. El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico a través del análisis PESTEL y de la industria a través del análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, representa un análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal en el que se desempeña la organización.



Entorno	Descripción
Político	Riesgo de invasión militar; marco legal para la aplicación del contrato; protección de propiedad intelectual; normativas comerciales y aranceles; socios comerciales favorecidos.
Económico	Tipo de sistema económico; intervención del gobierno en el mercado libre; ventajas comparativas del país; tipos de cambio y estabilidad de la moneda; eficiencia de los mercados financieros; calidad de infraestructura; nivel de capacitación laboral; costos de mano de obra; índice de crecimiento; tasa de desempleo; inflación; ingreso per cápita; tasas de interés.
Social	Demografía; estructura de clases; educación; cultura; espíritu emprendedor; actitudes (salud, conciencia ambiental, nutrición); intereses para el tiempo libre.
Tecnológico	Desarrollo tecnológico reciente; impacto de la tecnología en la oferta de productos/servicios; impacto de la estructura de costos; impacto en la estructura de la cadena de valor; tasa de difusión tecnológica.
Ambiental	Emisiones gases efecto invernadero; residuos tóxicos producidos; residuos líquidos liberados; consumo de energía; nivel de reciclado; consumo de agua potable; impacto ambiental total.
Legal	Leyes antimonopolio; normativa de precios; impuestos; legislación laboral; semana laboral; beneficios obligatorios de los empleados; normativa de seguridad industrial; requerimiento de etiquetados de productos.

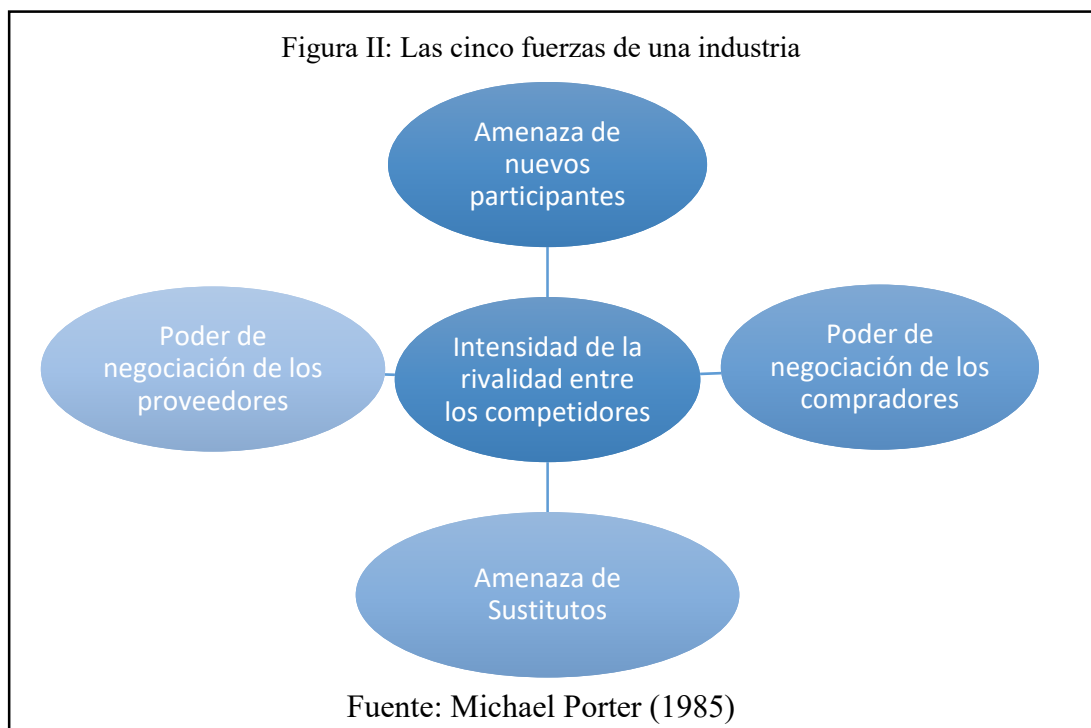
Tabla II: Marco PESTEL

Fuente: Creación Propia, basado en The Execution Premium, Kaplan & Norton (2008)

Para el presente proyecto se va realizar el análisis externo en base al análisis Pestel y las Cinco Fuerzas de Michael Porter (1979), el análisis Pestel analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos. Las Cinco fuerzas de Porter definen el poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, disponibilidad de sustitutos, amenaza de nuevos competidores y rivalidad del sector. Primeramente, el análisis Pestel nos va resumir y situar con las principales características genéricas que afectan a nuestro negocio, para posteriormente saber cuál es el grado de alcance y como podrían afectar estos en la práctica en el desarrollo de este.

Marco de la Industria: Cinco Fuerzas de Michael Porter

Instaurado en 1979, propone analizar los principales atributos de la industria en la que se desempeña la organización. La herramienta utilizada para su evaluación corresponde a las Cinco Fuerzas de Michael Porter, donde se evalúa el nivel de atractivo de la industria en que se desempeña la empresa, identificando las fuerzas que le dan forma al sector, tanto de manera favorable como desfavorable. A través de esta herramienta se analizan las cinco fuerzas que operan en el mercado:



Amenaza de nuevos Participantes:

Esta fuerza se preocupa del problema estratégico de no solo comprender o lograr una ventaja con los competidores actuales, sino que su foco está en reconocer los riesgos que significaría una posible entrada a la industria de nuevos participantes.

Poder de Negociación de los Clientes:

Existe una amenaza a la industria debido al excesivo empleo de poder por parte de los clientes o compradores. Los clientes le exigen al sector competitividad, mediante sus requerimientos y expectativas. De esta forma, los requerimientos de mayor calidad o servicio hacen competir a las empresas del sector, dañando su rentabilidad.

Amenaza de Productos Sustitutos

Mide la tendencia del potencial cliente a cambiar o encontrar sustitutos al producto, evaluando la calidad de la posible competencia. Se debe considerar un análisis de posibles cambios, adaptándose a lo demandado por el cliente.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Mide la relación con mi proveedor de materias primas y mano de obra, analizando el efecto en la movilidad del precio de estos y el efecto en el producto. Considerando las variaciones positivas o negativas que podría tener cambiar de proveedor, con ello identificar el nivel de poder que tiene este sobre mi negocio.

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación subiendo precios o reduciendo la calidad del servicio ofrecido, pudiendo fijar las condiciones a los clientes, dañando de manera significativa su rentabilidad.

Intensidad de la Rivalidad entre Competidores de la Industria

Se debe considerar el nivel de concentración del mercado y el grado de penetración de una nueva industria.

Factores como el crecimiento de la industria, el grado de diferenciación del producto, la concentración y equilibrio entre los competidores, entre otros, son determinantes de la rivalidad.

Análisis Interno

Consiste en el análisis de los componentes internos de la organización, que describen los recursos y capacidades, las cuáles deben potenciar sus competencias y lograr ventaja competitiva frente a los competidores, creando diferenciación desde la base para llegar a resultados que se puedan asociar a una marca o estrategia dependiendo de la organización.

La herramienta fundamental para el análisis interno de la organización es su cadena de valor.

Cadena de Valor

Según Michael Hitt et al. (2011), la definen como “una plantilla que las empresas utilizan para entender su posición en cuanto a costos e identificar los muchos medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de negocios que elijan”.

Según Michael Porter (1985), la cadena de valor tiene como foco el análisis de la unidad estratégica, definiendo en nueve categorías todas las tareas desempeñadas por esta unidad de negocios. Dentro de estas categorías encontramos cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas implicadas en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados (o servicios), y se les puede considerar como las funciones clásicas de la gestión de la organización. Las actividades de apoyo tienen como papel esencial el proveer apoyo, no sólo a las actividades primarias, sino que también entre sí. Esta cadena de valor identifica los procesos clave que son necesarios para entregar a los consumidores los servicios y productos que la empresa les ofrece, ayudando a identificar las actividades que desea realizar de una manera distinta o mejor que su competencia de modo de lograr una ventaja competitiva.

El análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización. La cadena de valor identifica la secuencia de procesos necesarios para entregar a los clientes los

productos y servicios de la compañía. Además de las actividades primarias de crear un mercado, producir y entregar productos y servicios, y venderlos a los clientes, la cadena de valor abarca actividades secundarias o de soporte (como investigación y desarrollo, gestión de recursos humanos y el desarrollo de la tecnología), que facilitan los procesos primarios de creación de valor; así mismo, el segmento innovación dentro del proceso representa la fuente de creación de valor (Kaplan y Norton, 2008).

La siguiente figura muestra la estructura de la cadena de valor de una organización:

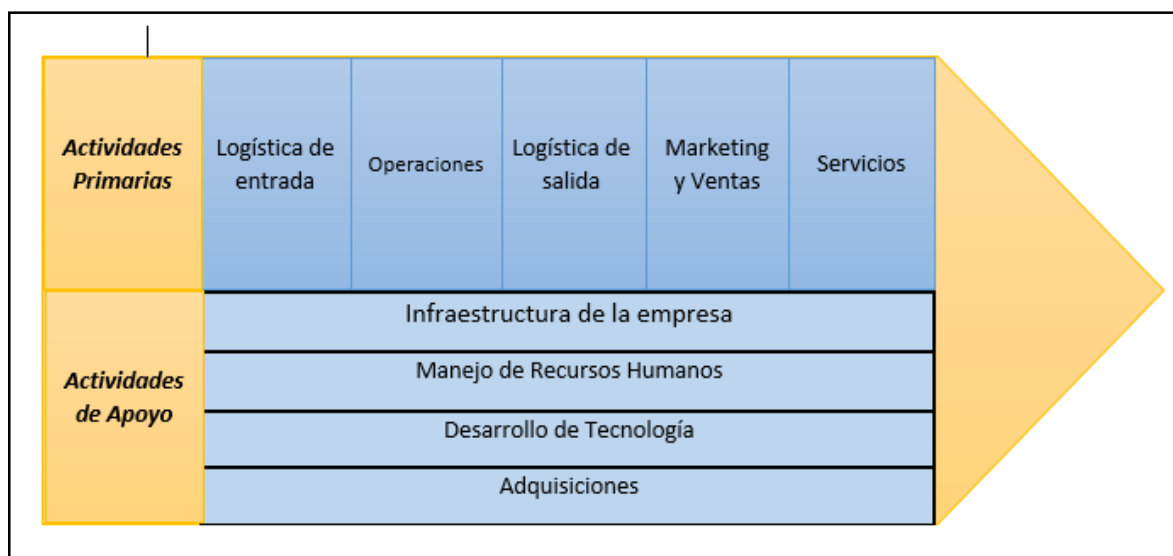


Figura III: Estructura de la cadena de valor

Fuente: Cadena de Valor de Michael Porter (1985)

Análisis del potencial de las actividades primarias para crear valor

Logística Interna: Las actividades, como manejo de materiales, almacenaje y control de inventarios, que se desarrollan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto.

Operaciones: Las actividades necesarias para que los insumos proporcionados por la logística interna sean convertidas a su forma de producto final.

Logística externa: Las actividades que se desarrollan para reunir y almacenar el producto final y distribuirlo de forma física a los clientes. Algunos ejemplos de estas actividades son el almacenaje de bienes terminados, el manejo de materiales y el procesamiento de pedidos.

Marketing y ventas: Las actividades que se desarrollan para ofrecer medios que permitan a los clientes comprar los productos y que sirvan para inducirles a comprarlos.

Servicio: Las actividades que buscan mantener o mejorar el valor de un producto. Las empresas desempeñan una amplia gama de actividades relacionadas con los servicios, entre otras la instalación, la reparación, la capacitación y el ajuste.

Adquisiciones: Las actividades que se desarrollan para comprar los insumos que se necesitan para fabricar los productos de una empresa. Los insumos que se compran incluyen bienes que se consumen del todo durante la fabricación de los productos (por ejemplo, materias primas y suministros, así como activos fijos, es decir maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios).

Desarrollo Tecnológico: Las actividades que se desarrollan para mejorar el producto de una empresa y los procesos utilizados para producirlo. El desarrollo tecnológico adopta diversas formas, como el equipo del proceso, la investigación básica y el diseño del producto, así como los procedimientos para brindar servicios.

Administración de recursos humanos: Las actividades que se desarrollan para el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la remuneración de todo el personal.

Infraestructura de la empresa: La infraestructura de la empresa incluye actividades como la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo jurídico y las relaciones con el gobierno que se requieren para apoyar el trabajo de la cadena de valor completa. Por medio de su infraestructura la empresa lucha por identificar de forma efectiva y consistente las oportunidades y las amenazas externas, identificar los recursos y las capacidades y apoyar las competencias centrales.

Una vez que se analiza en forma externa e interna a la organización se genera una matriz FODA, donde se presentan las oportunidades y amenazas del análisis externo y las fortalezas y debilidades del análisis interno.

FODA

Según Thompson & Strickland (2012), es una metodología de análisis del contexto en el cuál se describe la situación interna y externa, correspondiente a las Debilidades y Fortalezas, Amenazas y Oportunidades, correspondientemente.

El análisis debe ayudar a determinar aquellas ventajas competitivas que tiene la empresa u organización frente a otras del mismo rubro, detallando aquellos factores que afectan internamente como externamente.

Según Anthony & Govindarajan (2008), para desarrollar sus estrategias, una empresa ajusta sus competencias básicas a las oportunidades de la industria. La formulación de la estrategia es el proceso utilizado para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, en contraste con las oportunidades y amenazas del entorno. En el análisis FODA, podemos encontrar dos tipos de análisis, uno cualitativo y otro cuantitativo. Dentro del análisis cualitativo podemos encontrar la definición que nos entregan Kaplan y Norton (2008), en que definen que la matriz FODA identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía. Este análisis es la primera o más importante de todas las herramientas de análisis de estrategia. Dentro de este análisis podemos separar en análisis interno y análisis externo, estos últimos se clasifican en oportunidades y amenazas y los atributos internos como fortalezas o debilidades. Respecto al análisis cuantitativo, Cristian Cancino (2012) señala que debemos analizar todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dándoles puntuación a cada una de éstas, lo cual ayudará a distinguir cuáles son las más importantes en las que la organización se debe enfocar. Se utiliza una puntuación que va desde el 0 a 4 puntos, y se clasifican de acuerdo con su importancia relativa.

Al realizar el análisis FODA debemos distinguir los atributos internos y los atributos externos, de acuerdo con lo siguiente:

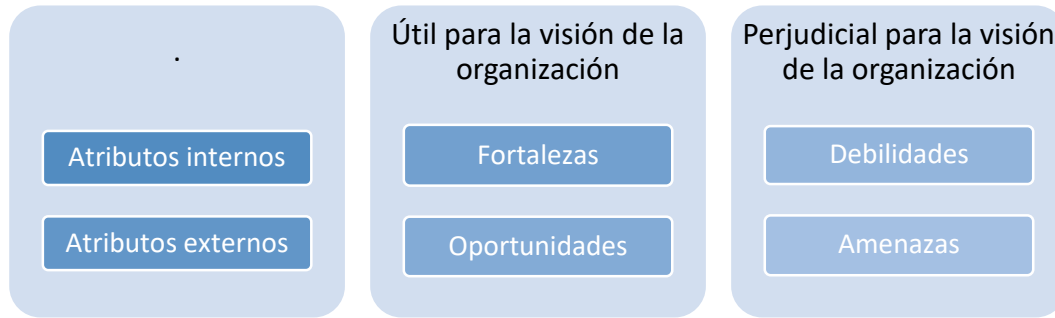


Figura IV: Resumen FODA

Fuente: Kaplan & Norton (2008)

Propuesta de Valor y Ejes Estratégicos

De acuerdo con lo definido por Kaplan y Norton (2009), las propuestas de valor son “los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados”. Las propuestas de valor varían dependiendo de los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, pero se pueden mencionar un conjunto de atributos que la organizan, los que se pueden distinguir en tres categorías:

- Atributos de productos y/o servicios: Abarca la funcionalidad del producto y/o servicio, su precio y calidad.
- Relación con los clientes: Incluye la entrega del producto y/o servicio al cliente, respuesta y plazo de entrega, sensaciones del cliente respecto de comprar en una determinada empresa.
- Imagen y prestigio: Factores intangibles que atraen a un cliente hacia la empresa.

La propuesta de valor sustenta los objetivos de la empresa. Cuando un grupo de objetivos está relacionado, surgen los ejes estratégicos.

Ejes estratégicos

De acuerdo con lo señalado por Kaplan y Norton, en su libro “Mapa Estratégicos” (2004), los ejes estratégicos son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro de un mapa estratégico. También son llamados líneas estratégicas. La mayoría de estos ejes son combinaciones de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia, y generan beneficios en diferentes periodos de tiempo. Los ejes estratégicos separan la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor, siendo fundamental que cada empresa defina sus ejes de acuerdo con la propuesta de valor que haya definido para sus clientes, y los objetivos de crecimiento y productividad de la perspectiva financiera. Los ejes estratégicos permiten tener una estructura para la asignación de los recursos, la responsabilidad, la alineación y la generación de informes.

1.2 Planificación de la Estrategia

La estrategia se desarrolla a través de herramientas tales como el modelo de negocio, mapas estratégicos, metas, indicadores, iniciativas estratégicas, financiamiento de las iniciativas (STRATEX), definiendo los Cuadros de Mando Integral (CMI).

Modelo de Negocios

El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa busca crea, proporciona y capta valor. El diseño del negocio es una herramienta para planificar cómo la empresa pretende servir a los clientes y cómo generar ingresos. Incluye, pues, los aspectos principales del negocio y ordena para que posteriormente podamos planificar la estratégica e implementación. (Unión Europea, Generalitat de Catalunya, & Catalunya Empren, 2012)



Un modelo de negocio debe contemplar las siguientes cuestiones:

- Como se seleccionarán los clientes

- Como definimos y diferenciamos las ofertas de producto / servicio
- Como creamos utilidad para los clientes
- Como conseguimos y conservamos los clientes
- Como salimos al mercado: publicidad y distribución
- Como definimos las tareas a realizar
- Como configuramos los recursos
- Como conseguimos los ingresos y el beneficio

Construir un modelo de negocio aporta valor añadido a cualquier empresa o proyecto empresarial; proporcionando un mayor conocimiento y visión de la organización a través de un enfoque sistémico que engloba todos los aspectos de ésta y de sus actividades.

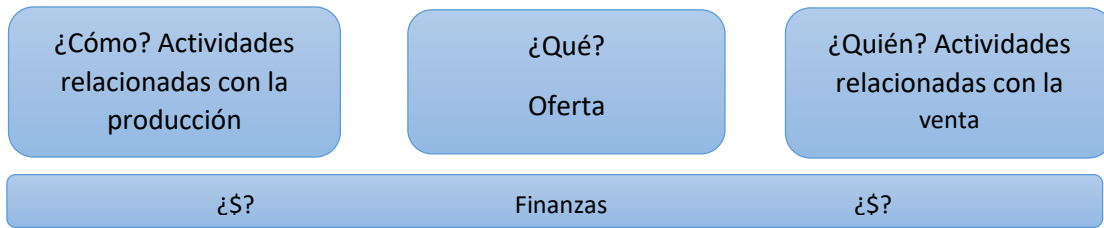
¿Qué es el Modelo CANVAS?

El CANVAS es una herramienta para confeccionar modelos de negocio propuesta por Alexander Osterwalder¹¹ donde describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocio es parte de la estrategia de éste, por lo que es de vital importancia conocer en profundidad cómo opera la empresa y al mismo tiempo sus fortalezas y debilidades. El modelo CANVAS es una herramienta que nos debe permitir confeccionar nuestro propio modelo de negocio y ayudarnos a validar su viabilidad, no sólo económica, sino de planteamiento de todos los elementos en el entorno de la empresa o proyecto empresarial.

El modelo en cuestión se basa en un diagrama denominado CANVAS, el cual parte de 4 preguntas básicas que reflejan 4 áreas principales que configuran la primera armadura del modelo de negocio del proyecto empresarial:

¹¹ Alexander Osterwalder junto con Yves Pigneur, es autor del libro Generación de modelos de negocio Ambos profesores de la Universidad de Lausanne y especialistas en Sistemas de Información

Figura V: ¿Qué es el modelo CANVAS?



Fuente: Herramientas para elaborar el modelo de negocio (Unión Europea Generalitat de Catalunya Empren, 2012)

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur han descrito nueve bloques que sustentan el modelo de negocios, los que se muestran en la siguiente figura










Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes
<p>Describe los colaboradores (proveedores y socios) estratégicos para el correcto funcionamiento de nuestro negocio.</p> 	<p>Considera las actividades más importantes que la empresa debe hacer. Son útiles para generar la propuesta de valor, alcanzar a los clientes y lograr fidelizarlos o darles una correcta respuesta.</p> 	<p>Es la razón por la cual los clientes eligen una empresa y no a otra. La propuesta permite resolver problemas a nuestros clientes. Describe los productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.</p> 	<p>Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de clientes. Las relaciones pueden ser personalizadas o automatizadas y deben estar integradas con el resto del modelo de negocios.</p> 	<p>Define los diferentes grupos de personas u organizaciones a las cuales una empresa pretende alcanzar o servir. Cada tipo de cliente debe ser analizado de diferente forma para obtener de ellos el máximo beneficio y aportarles el mayor valor posible con la propuesta de valor.</p> 
	<p>Recursos Clave</p> <p>Representan los activos más importantes para hacer funcionar el negocio. Permiten a la empresa producir o generar la propuesta de valor, alcanzar a los clientes, mantener sus relaciones y obtener beneficios. Pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos.</p> 		<p>Canales de Distribución y Comunicación</p> <p>Corresponde a la comunicación, distribución y venta. Es la interfaz entre la empresa y los clientes. Son los puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente.</p> 	
<p>Estructura de costos</p> <p>Describe todos los costos necesarios para operar en un modelo de negocios Fuentes</p> 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. Indica qué genera ingresos y cómo se va a hacer. Cada flujo de ingresos debe poseer distintos mecanismos de precios, definir formas de cobros, etc.</p> 		

Figura VI: Modelo de Negocios CANVAS.

Fuente: Business Model Generation, de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2006).

Mapa estratégico

De acuerdo con lo señalado por Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización. El mapa estratégico que esté organizado según varios ejes estratégicos paralelos permite a las empresas gestionar al unísono varios procesos de creación de valor, los cuales traerán beneficios en el corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, el mapa estratégico sirve para poner de manifiesto los supuestos de la estrategia, una compañía puede traducir los objetivos estratégicos de su mapa estratégico en un Balanced Scorecard de indicadores. El mapa estratégico da una idea clara de los resultados deseados con la estrategia y de los procesos críticos y la infraestructura habilitadora que se necesitan para tener esos resultados, describiendo el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

Cuadro de Mando Integral (CMI)

“El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2000)

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de medición que permite incorporar los indicadores financieros y no financieros y que permite:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

De acuerdo con los autores Kaplan & Norton, en su libro “El Cuadro de Mando Integral” (2009), el CMI complementa los indicadores financieros de actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

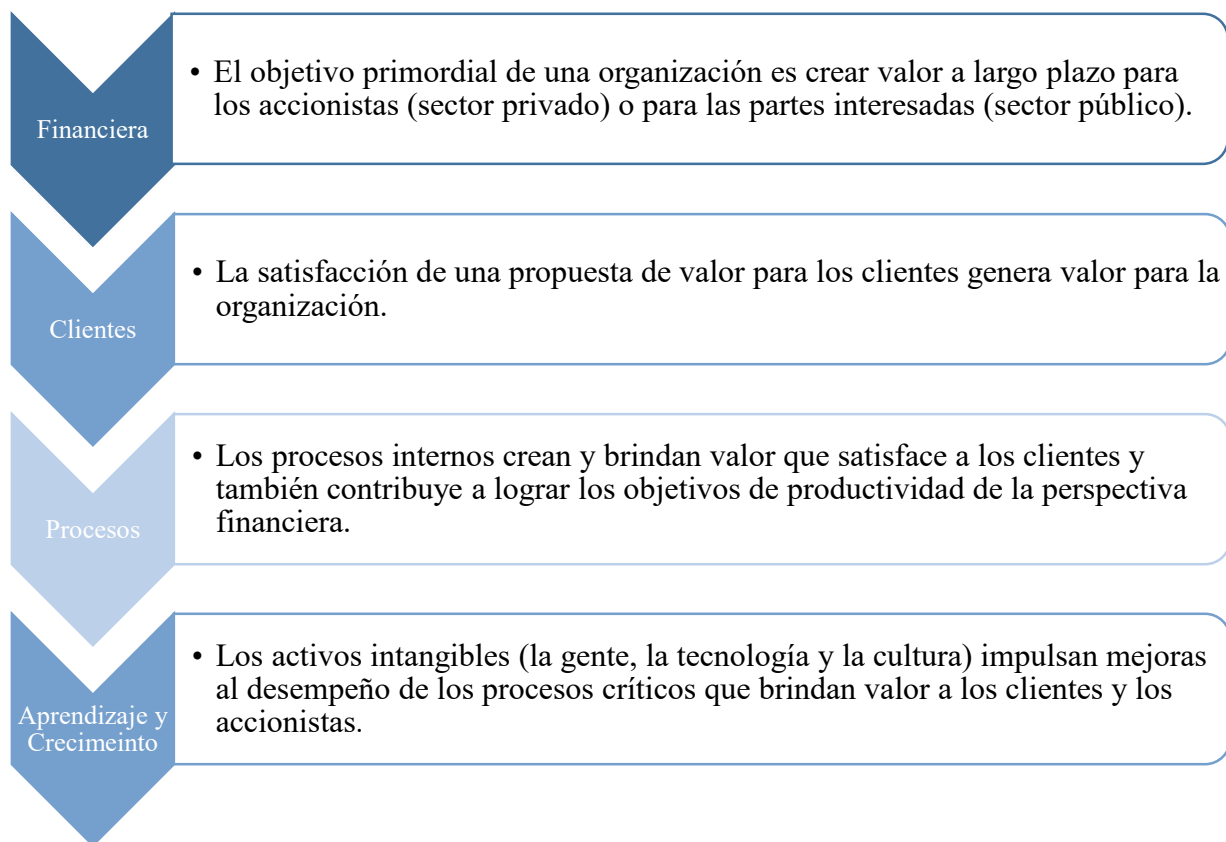


Tabla III: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Elaboración propia, basada en el libro “El Cuadro de Mando Integral”, Kaplan y Norton (2009).

El CMI captura las actividades críticas de creación de valor, reteniendo por medio de la perspectiva financiera un interés en la actuación a corto plazo, el CMI revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

De este modo, se dice que “las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación – como los tiempos de los ciclos y las tasas de defectos-, sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente en una mejor actuación financiera. Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores previsionales) de la estrategia de la unidad de negocio.

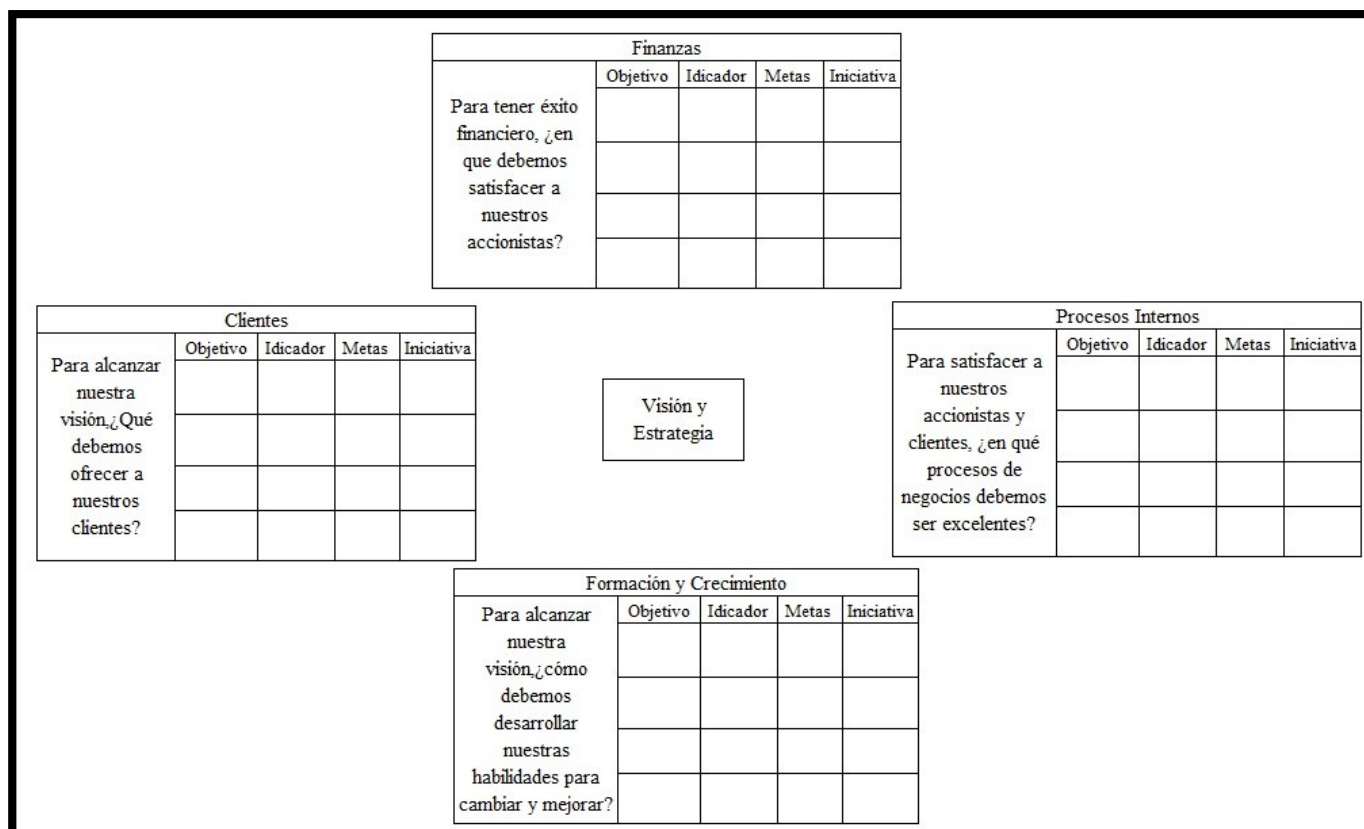


Figura VII: Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton

Fuente: Kaplan y Norton, 2009

1.3 Alineamiento Organizacional y Esquema de Incentivos

Los ejecutivos alinean la organización con la estrategia, realizando un proceso de cascada de objetivos y metas a todas las unidades operativas, de acuerdo con cada nivel o ámbito de acción. Los sistemas de control de gestión deben lograr que las personas se sientan motivadas para alcanzar las metas de la organización (Anthony y Govindarajan, 2008). Para esto, se generan esquemas de incentivos, cuya función es influir en el comportamiento de los empleados para que logren dichas metas, produciendo una congruencia de metas tanto personales como organizacionales. Los incentivos, junto con la cultura organizacional, son mecanismos de control preventivos o por anticipación, siendo una alternativa al proceso básico de control (ex post). Lo que se busca es que, de manera anticipada, las personas hagan lo necesario para cumplir las metas. La clave para motivar un determinado comportamiento en los empleados que influya positivamente en el logro de las metas es que los incentivos estén relacionados con las metas de cada persona, es decir, con su desempeño, recompensando a las personas que actúan de la manera acordada. De las investigaciones sobre incentivos se puede afirmar lo siguiente:

- Las personas se motivan más con la posibilidad de ser recompensadas, que con el temor a castigos, por lo que los sistemas de control de gestión se deben orientar a recompensar.
- Las recompensas personales son relativas. Si bien los incentivos monetarios son importantes, luego de un determinado nivel de satisfacción, los incentivos no monetarios pueden ser más importantes. En la motivación influyen tanto incentivos monetarios como no monetarios.
- La motivación de una persona baja si considera que el incentivo es demasiado asequible o es imposible de alcanzar.

Existen dos tipos de incentivos:

- Financieros: aumentos de sueldo, bonos, prestaciones y beneficios adicionales (automóvil, viajes de vacaciones, etc.).
- Psicológicos y sociales: posibilidad de ascensos, mayores responsabilidades, mayor autonomía, mejor ubicación geográfica, reconocimiento. En el presente proyecto de grado se aplicarán ambos tipos de incentivos, dependiendo del cargo de la persona.

2. Formulación Estratégica

2.1 Contexto de la empresa: Antecedentes Generales de la Industria

La industria vitivinícola se caracteriza por trazar un bien que no es uniforme: existen muchas variedades de cepas, distinta calidad y estilos en la producción del vino. Asimismo, las condiciones edafoclimáticas y la variedad de tecnologías utilizadas en el proceso de elaboración hacen que este producto sea diferenciable y heterogéneo. De esta forma, cada vino adquiere una individualidad asociada a su origen, lo que además es determinante y constituyente de una de sus mayores atracciones como producto.

En términos generales, la industria se caracteriza por no tener grandes barreras de entrada; existen varios productos sustitutos, como la cerveza y variedad de alcoholes; los consumidores poseen una fuerte actitud regionalista, en especial en países que poseen vasta trayectoria vitivinícola; y existen varios segmentos de precios, así como una fuerte asociación entre el pago y la marca del producto, y un estrecho vínculo entre el desarrollo de las empresas y la imagen vitivinícola del país. Por otro lado, existe una fuerte competencia y un estrecho margen entre producción y consumo, lo que genera que alzas bruscas en la producción provoquen una sobreoferta, saturación del mercado y sustantivas caídas de precio.

La empresa en estudio tiene ventas nacionales e internacionales, éstas últimas con mayor participación, por lo tanto, es importante conocer los antecedentes de la industria vitivinícola mundial del vino y la industria vitivinícola nacional para entender en qué contexto se encuentra Agrícola comercial Santa Camila S.A, identificando los principales aspectos económicos como producción, consumo y exportaciones.

2.2 Antecedentes Económicos de la Industria Mundial del Vino

Producción de Vino¹²

La Situación Vitivinícola Mundial de acuerdo con el informe estadístico de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV)¹³ 2017, presenta a Chile como uno de los diez mayores productores de vino del mundo, con una producción de 9,1 millones de hl¹⁴ en el año 2016. Entre los diez mayores productores de vino, proveen el 80% del vino mundial¹⁵. En este sentido, el aporte chileno es considerable, más aun considerando que Chile reemplazó en 2014 a Australia en el cuarto lugar de los mayores exportadores de vino a nivel mundial, sólo tras Francia, Italia y España, consolidando así su lugar como 4to exportador mundial tal y como se muestra en el gráfico,

Gráfico 1.1: Exportaciones en términos de volumen en 2016

<i>million of hl</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2012 Variation in %
Spain	20.7	18.4	23.0	24.7	22.9	10.6%
Italy	21.2	20.3	20.4	20.1	20.6	-2.8%
France	15.0	14.5	14.3	13.9	14.1	-6.3%
Chile	7.5	8.8	8.0	8.8	9.1	21.3%
Australia	7.2	7.1	7.0	7.4	7.5	3.3%
South Africa	4.2	5.3	4.2	4.2	4.3	2.7%
USA	4.0	4.1	4.0	4.2	3.8	-5.3%
Germany	4.0	4.0	3.9	3.7	3.6	-9.5%
Portugal	3.4	3.0	2.8	2.8	2.8	-18.2%
Argentina	3.7	3.1	2.6	2.7	2.6	-28.9%
New Zelande	1.8	1.8	1.9	2.1	2.1	18.8%
Moldova	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	0.0%
World	103	101	103	105	104	1%

Fuente: OIV 2017 World Vitiviniculture Situation, OIV Statistical Report on World Vitiviniculture

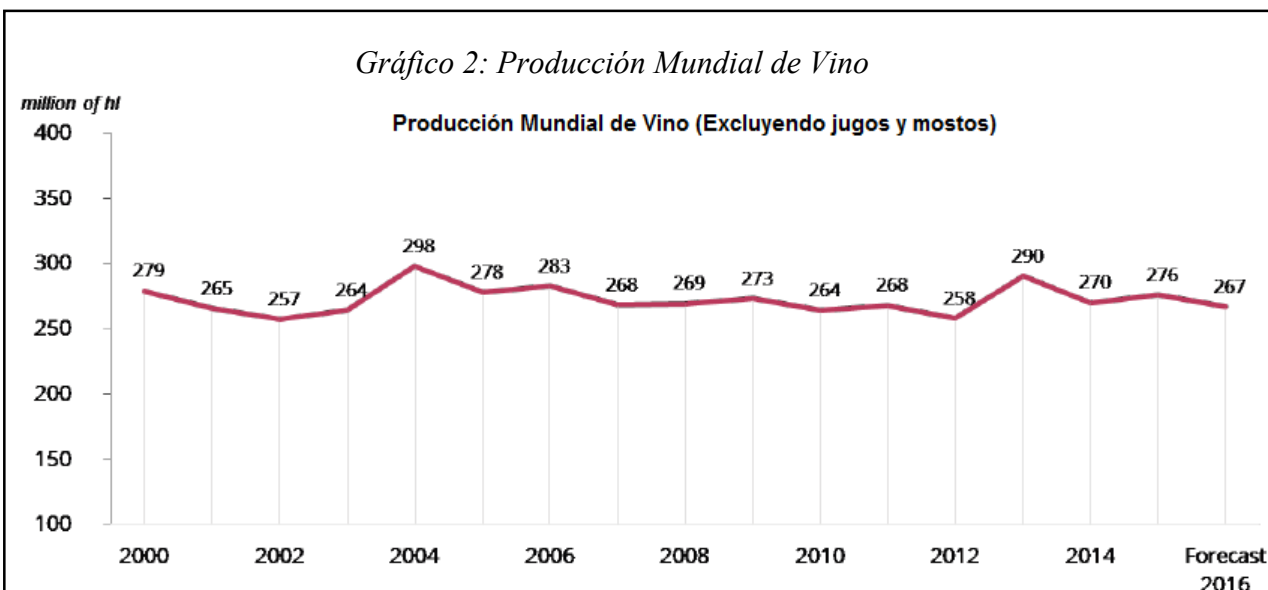
¹² Se trata del resultado de las uvas cosechadas en otoño de 2016 en el hemisferio norte y en primavera del mismo año en el hemisferio sur.

¹³ La «Organización Internacional de la Viña y el Vino» (OIV), que reemplaza a la Oficina Internacional de la Viña y el Vino, fue creada por el Acuerdo del 3 de abril de 2001. En éste, la OIV se define como un organismo intergubernamental, de carácter científico y técnico, con una competencia reconocida en el campo de la viña, el vino, las bebidas a base de vino, las uvas de mesa, las uvas pasas y otros productos derivados de la vid.

¹⁴ Hectolitros = 100 litros

¹⁵ Italia 50,9 Mhl, Francia 43,5Mhl, España 39,3 Mhl; EEUU.23,9 Mhl; Australia13, Mhl; China 11,4Mhl; Sud África 10,5Mhl; Chile 10,1 Mhl; Argentina 9,4 Mhl; Alemania 9,0 Mhl.(Mhl= millón hectolitros)

En 2016, la producción mundial de vino¹⁶ (excluidos zumos y mostos) alcanza los 267 Mill. hL, lo que supone una reducción de 9,3 mhL¹⁷ (3%) con respecto a la producción de 2015.



Fuente: OIV 2017 World Vitiviniculture Situation, OIV Statistical Report on World Vitiviniculture, Expertos de OIV.

Producción de vino en la Unión Europea

En 2016, la producción comunitaria de vino alcanzaría los 162 Mill. hL, lo que indica una reducción del 2,5 % con respecto a 2015. Esta situación es la consecuencia de tendencias bastante dispares. (Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), 2017)

La producción italiana se mantiene en un nivel relativamente alto, al vinificar casi 51 Mill. hL (aumento del 2 % con respecto a 2015). El nivel de producción de España, que alcanza los 39,4 Mill. hL (aumento de 1,7 Mill. hL con respecto a 2015), también es superior a la media. A su vez, Francia y Portugal, con 43,5 y 6,0 Mill. hL respectivamente, registran reducciones no despreciables (-3,5 y -1 Mill. hL respectivamente, lo que equivale a una disminución del 7 % y el 15 % con respecto a 2015), mientras que Hungría anota un nivel de producción muy bajo (1,86 Mill. hL, lo que equivale a una disminución del 38 % con respecto a 2015).

¹⁶ Los límites del intervalo de estimación son 263,5 Mill. hL y 269,8 Mill. hL (266,6 Mill. hL es el punto medio del intervalo).

¹⁷ mhL= miles de hectolitros

Producción de vino fuera de la Unión Europea

Se observan distintas tendencias:

- **Estados Unidos**, con 23,9 Mill. hL (excluidos zumos y mostos), registraría una producción de vino muy importante en 2016 (casi tanto como la de 2013, que se reevaluó en 24,6 Mill. hL).
- **En América del Sur**, como consecuencia de El Niño¹⁸, disminuyen todas las producciones de vino: en Brasil la producción es de 1,6 Mill. hL, lo que equivale a una reducción del 55 % con respecto a 2015; en Argentina la producción vinícola vuelve a disminuir, en este caso en un 29 %, con 9,4 Mill. hL; Chile registra una reducción del 21 % del volumen de vino producido (10,1 Mill. hL). (Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), 2017)
- **En Sudáfrica**, en 2016, disminuye la producción de vino tras dos años de buenas producciones, en este caso como consecuencia de la sequía; se alcanzan los 10,5 Mill. hL (reducción del 6 % con respecto a 2015).
- **La producción de Australia** alcanza los 13,0 Mill. hL (aumento del 9,4 % con respecto a 2015) en un contexto de casi estabilidad del tamaño del viñedo, signo de mejora de la productividad con respecto a 2015. Por otro lado, el viñedo neozelandés, en 2016, anota un nivel de producción cercano a la marca de 2014 (3,1 Mill. hL) y registra un aumento importante (crecimiento del 34 %) con respecto a la cosecha de 2015 (2,35 Mill. hL).

¹⁸ Es un fenómeno climático cíclico que provoca estragos a nivel mundial, siendo las más afectadas América del Sur y las zonas entre Indonesia y Australia, provocando con ello el calentamiento de las aguas sud americanas.

Gráfico 2.1: Países del Mundo: Producción de Vinoa

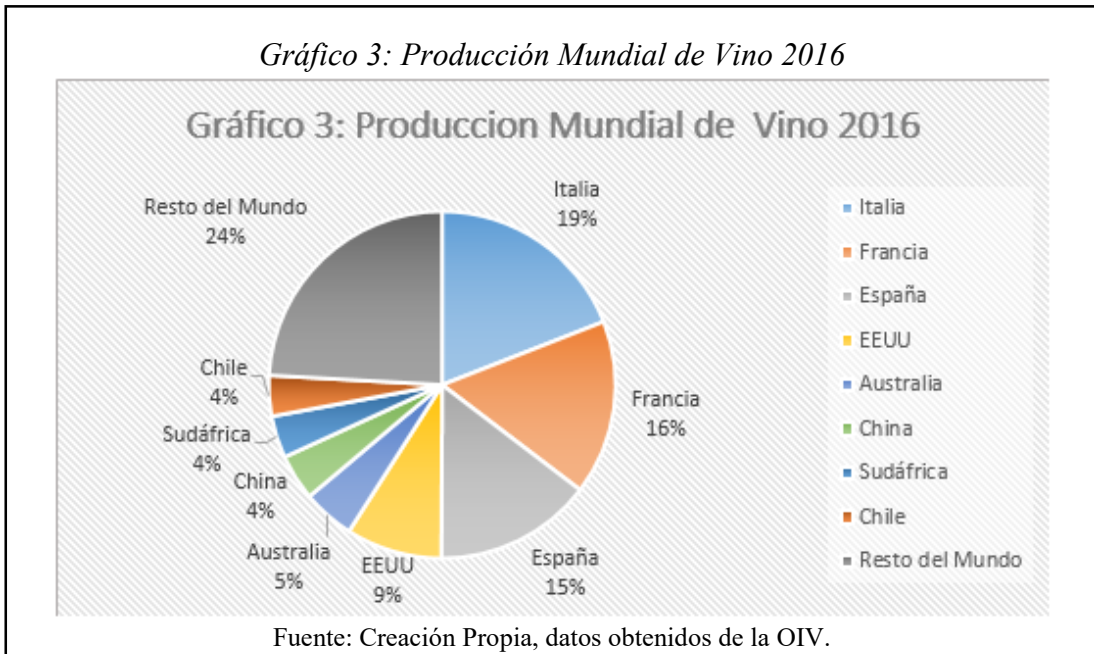
Mill. hL	2012	2013	2014	2015 ^b	2016 ^c	Variación	Variación
						2016/2015	2016/2015
						en volumen	en %
Italia	45,6	54,0	44,2	50,0	50,9	0,9	2%
Francia	41,5	42,1	46,5	47,0	43,5	-3,5	-7%
España	31,1	45,3	39,5	37,7	39,3	1,7	4%
Estados Unidos ^d	21,7	24,4	23,1	21,7	23,9	2,2	10%
Australia	12,3	12,3	11,9	11,9	13,0	1,1	9%
China	13,5	11,8	11,6	11,5	11,4	-0,1	-1%
Sudáfrica	10,6	11,0	11,5	11,2	10,5	-0,7	-6%
Chile	12,6	12,8	10,0	12,9	10,1	-2,7	-21%
Argentina	11,8	15,0	15,2	13,4	9,4	-3,9	-29%
Alemania	9,0	8,4	9,2	8,9	9,0	0,1	1%
Portugal	6,3	6,2	6,2	7,0	6,0	-1,0	-15%
Rusia	6,2	5,3	4,9	5,6	5,6	0,0	0%
Rumanía	3,3	5,1	3,7	3,5	3,3	-0,3	-8%
Nueva Zelanda	1,9	2,5	3,2	2,3	3,1	0,8	34%
Grecia	3,1	3,3	2,8	2,5	2,6	0,0	2%
Serbia	2,2	2,3	2,3	2,3	2,3	0,0	0%
Austria	2,1	2,4	2,0	2,3	2,0	-0,3	-14%
Hungría	1,8	2,6	2,6	3,0	1,9	-1,2	-38%
Moldavia	1,5	2,6	1,6	1,7	1,7	0,0	0%
Brasil	3,0	2,7	2,7	3,5	1,6	-1,9	-55%
Bulgaria	1,3	1,7	0,7	1,3	1,2	-0,1	-8%
Georgia	0,8	1,0	1,1	1,3	1,1	-0,2	-16%
Suiza	1,0	0,8	0,9	0,9	1,0	0,1	18%
Total mundial	258	290	270	276	267	-9,3	-3%

Fuente: OIV 2017 World Vitiviniculture Situation, OIV Statistical Report on World Vitiviniculture, Expertos de OIV, prensa especializada

- a. Países con una producción de vino superior a 1 Mill. hL
- b. 2015: datos provisionales
- c. 2016: datos predictivos
- d. Cálculo de la OIV basado en datos del Depto. de Agricultura de EE. UU.

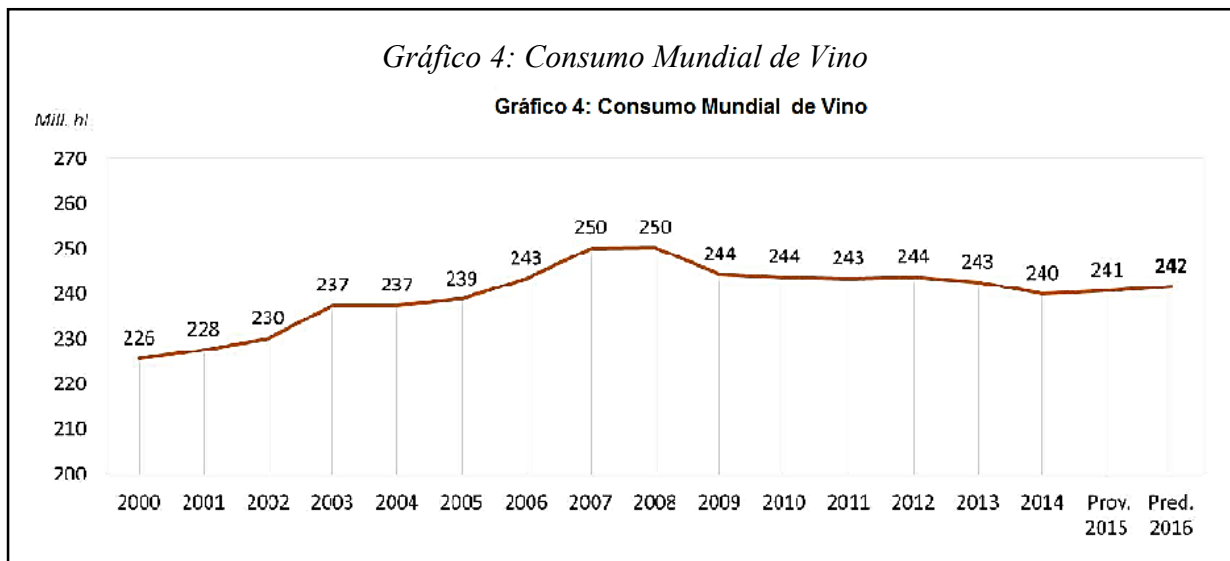
Analizando los datos proporcionados por la OIV, podemos deducir fácilmente que el 50% de la producción total del vino se concentra en los países de Italia, Francia y España, mientras que el 50% restante se divide entre los 5 países con mayor producción de vino donde se encuentra Chile y sólo el 24% de la producción se encuentra en el resto de los países con producción superior a 1 Mill hL. (Ver Gráfico 3)

Gráfico 3: Producción Mundial de Vino 2016



Consumo de Vino

Se calcula que el consumo mundial de vino en 2016 asciende a 242 Mill. hL¹⁹, lo que representa un ligero aumento de 0,9 Mill. hL con respecto a 2015. Estos datos deben interpretarse con prudencia, dado el margen de error que conlleva el análisis del consumo mundial. (Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), 2017)



Fuente: OIV 2017 World Vitiviniculture Situation, OIV Statistical Report on World Vitiviniculture

¹⁹ Este dato se obtiene de la misma forma que el relativo a la producción de vino. Se calcula que el consumo mundial de vino en 2016 se sitúa entre 237,2 Mill. hL y 246,1 Mill. hL (241,6 Mill. hL es el punto medio del intervalo).

Estados Unidos, con un consumo estimado de 31,8 Mill. hL, continúa siendo el primer consumidor del mundo, una posición que mantiene desde 2011, gracias a una demanda interior superior a la del año anterior (aumento del 2,5 % con respecto a 2015).

La caída del consumo se suaviza en los países europeos tradicionalmente productores y consumidores. Francia es testigo de un ligero descenso (27 Mill. hL; 0,2 Mill. hL menos que en 2015), mientras que España (9,9 Mill. hL) y Portugal (4,8 Mill. hL) se mantienen estables. Italia experimenta un considerable repunte por segundo año consecutivo (1,1 Mill. hL, lo que equivale a un crecimiento del 5 % con respecto a 2015) y alcanza los 22,5 Mill. hL en 2016.

Reino Unido vuelve a registrar un aumento de casi 200 mhL. (Miles de helectrolitros) en su mercado interior, por lo que alcanza los 13 Mill. hL.

Alemania (20,2 Mill. hL) experimenta un crecimiento negativo del consumo de casi 0,4 Mill. hL (un 1,8 % menos que en 2015).

Por lo que respecta a China, el consumo en 2016, obtenido por balance²⁰, superaría los 17 Mill. hL (un 6,9 % más que en 2015), a pesar de que en los años anteriores se había producido un parón en el rápido aumento de la demanda interior, que comenzó a principios de la década del año 2000.

En 2016, el consumo interior de los países de América del Sur disminuye con respecto a 2015, en particular en Argentina (9,4 Mill. hL; reducción del 8 % con respecto a 2015) y en Brasil (2,9 Mill. hL; reducción del 12 % con respecto a 2015).

No obstante, Chile anotaría un aumento del 5 % en el consumo, hasta alcanzar los 2,2 Mill. hL, tras registrar una reducción de enorme importancia (850 mhL) entre 2014 y 2015.

²⁰ A los efectos del presente proyecto de memoria, el consumo aparente del año en curso (producción + importaciones - exportaciones) y el consumo del año anterior tienen el mismo peso en el cálculo de la variación del consumo entre el año $n-1$ y el año n .

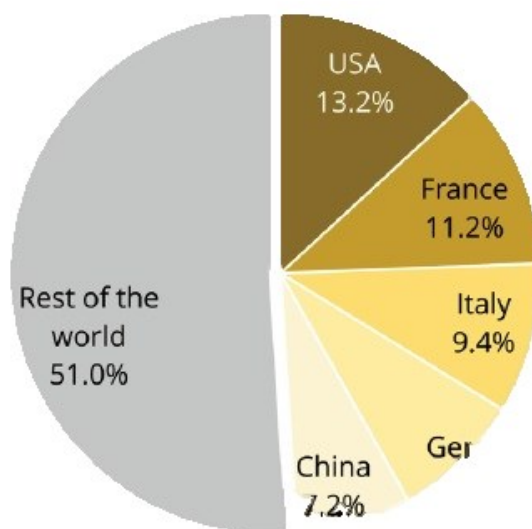
Gráfico 4.1: Principales países Consumidores de Vinoa

Mill. hL	2012	2013	2014	2015 ^b	2016 ^c	Variación 2016/2015 en volumen	Variación 2016/2015 en %
Estados Unidos	30,0	30,2	30,4	31,0	31,8	0,8	2,5%
Francia	28,0	27,8	27,5	27,2	27,0	-0,2	-0,7%
Italia	21,6	20,8	19,5	21,4	22,5	1,1	5,3%
Alemania	20,3	20,4	20,2	20,6	20,2	-0,4	-1,8%
China*	17,1	16,5	15,5	16,2	17,3	1,1	6,9%
Reino Unido	12,8	12,7	12,6	12,7	12,9	0,2	1,4%
España	9,9	9,8	9,9	10,0	9,9	0,0	-0,4%
Argentina	10,1	10,4	9,9	10,3	9,4	-0,9	-8,3%
Rusia	11,3	10,4	9,6	9,3	9,3	0,0	0,3%
Australia	5,4	5,4	5,4	5,3	5,4	0,1	2,4%
Canadá	4,9	4,9	4,7	4,9	5,0	0,1	3,1%
Portugal	5,0	4,8	4,7	4,8	4,8	0,0	0,1%
Sudáfrica	3,6	3,7	4,0	4,2	4,4	0,1	3,1%
Rumanía	4,3	4,6	4,7	3,9	3,8	-0,2	-4,5%
Japón	3,1	3,4	3,5	3,5	3,5	0,0	-0,3%
Países Bajos	3,5	3,5	3,4	3,5	3,4	-0,1	-2,3%
Bélgica	2,9	2,9	2,7	3,0	3,0	0,0	1,1%
Brasil	3,2	3,5	3,5	3,3	2,9	-0,4	-12,0%
Suiza	2,7	2,7	2,8	2,9	2,8	-0,1	-1,8%
Austria	2,7	2,8	3,0	2,4	2,4	0,0	2,0%
Serbia	2,3	2,3	2,4	2,4	2,4	0,0	-0,9%
Suecia	2,3	2,4	2,3	2,4	2,3	-0,1	-3,3%
Grecia	3,1	3,0	2,6	2,4	2,3	-0,1	-4,4%
Chile	3,2	2,9	3,0	2,1	2,2	0,1	4,8%
Hungría	2,0	1,9	2,2	2,2	1,9	-0,3	-12,7%
Dinamarca	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	0,0	0,0%
Croacia	1,4	1,4	1,2	1,1	1,2	0,1	6,7%
Polonia	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1	0,1	4,9%
Bulgaria	1,0	0,8	0,9	1,0	1,0	0,0	3,4%
Total mundial	244	243	240	241	242	0,9	0,4%

Fuentes: OIV, expertos de la OIV, prensa especializada

- a) Países con una producción de vino superior a 1 Mill. hL
- b) 2015: datos provisionales
- c) 2016: datos predictivos *Consumo aparente calculado utilizando la fórmula "Producción + Importación – Exportación" de los años 2015 y 2016

242 Mill hL. es el consumo mundial de vino en 2016, 5 países consumen casi La mitad del vino del mundo



Comercio Internacional

En 2016, el mercado internacional, considerado como la suma de las exportaciones de todos los países, alcanzaría un volumen de 104,1 Mill. hL, lo que equivale a una reducción del 1,2 % con respecto a 2015, y un valor de 28.900 Mill. EUR²¹, lo que equivale a un aumento del 2 % con respecto a 2015.(Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), 2017)

Volumen de las exportaciones:

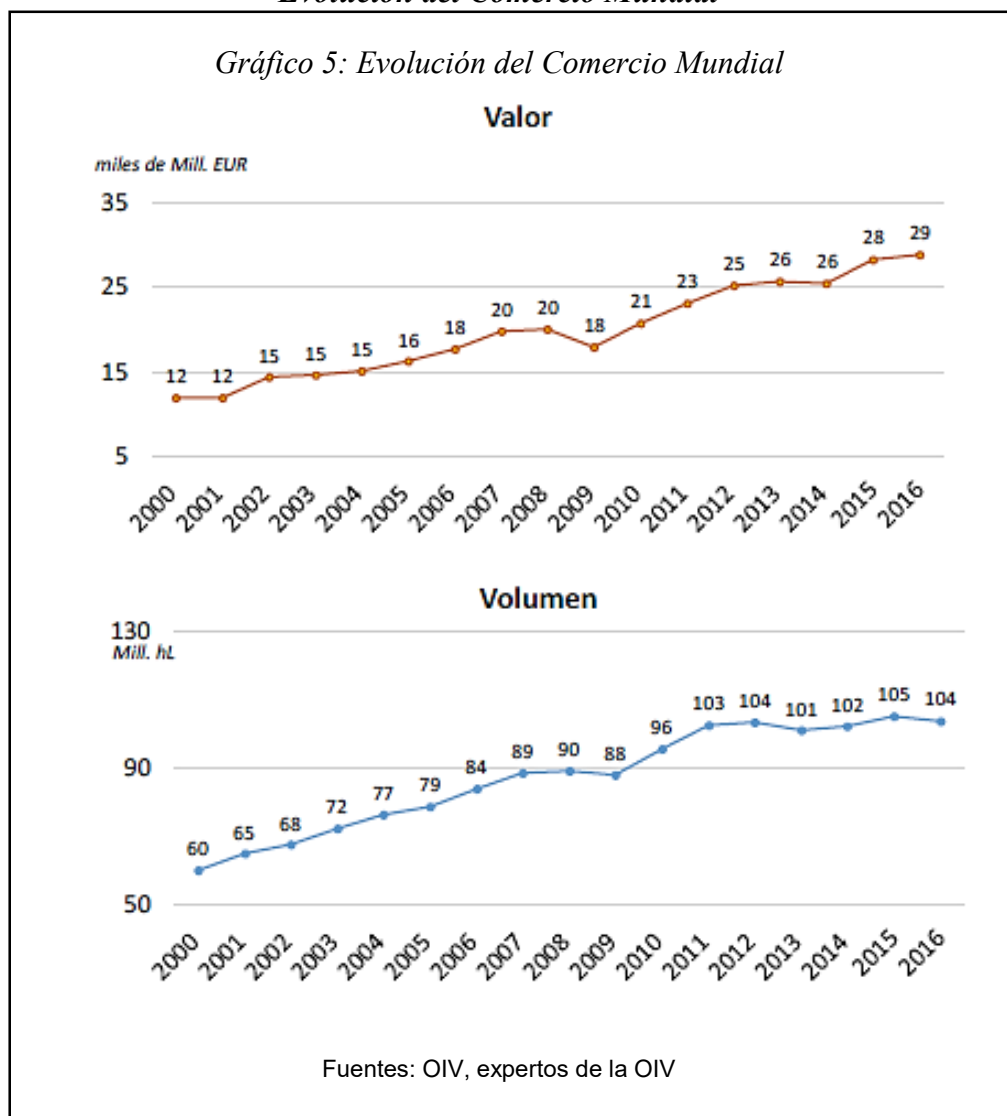
- Con 22,9 Mill. hL y una cuota de mercado del 22 %, España sigue siendo el mayor exportador,
- aumento frente a 2015 de las exportaciones de Nueva Zelanda, Chile, Italia y Sudáfrica,
- reducción de las exportaciones de España (del 7 % en volumen, frente al elevado nivel de 2015), de Estados Unidos (reducción del 9,5 %) y, en menor medida, de Argentina y de Alemania.

Valor de las exportaciones:

- total mundial: 28.900 Mill. EUR,
- aumento del 2 % con respecto a 2015 (28.400 Mill. EUR): se trata de un aumento notable en Italia, Australia y Nueva Zelanda; las disminuciones más importantes se registran en Sudáfrica y en Alemania.
- con unas exportaciones de 8200 Mill. EUR en 2016, lo que se traduce en el 28,5 % del valor mundial, Francia es el mayor exportador por valor del mundo.

²¹ A partir de los datos de 83 países obtenidos por GTA.

Evolución del Comercio Mundial



Por tipo de producto

Los principales aumentos en volumen de las exportaciones de vinos a granel entre 2015 y 2016 se registran en Nueva Zelanda, Italia y Portugal y, en menor medida, en Sudáfrica y Chile. Cabe señalar que, en 2016, la cuota relativa al vino a granel fue la más importante en Sudáfrica, España, Estados Unidos y Chile. (Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), 2017)

En cuanto al valor de las exportaciones, los vinos embotellados siguen representando el 72 % del total de los vinos exportados, los vinos espumosos alcanzan el 18 % (aunque solo representan el 8 % del volumen total); por último, los vinos a granel o en envase de más de

2 L representan el 10 % del valor total, pese a que suponen el 38 % del volumen del mercado internacional.(Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), 2017)

Principales Exportadores

Tal y como hice referencia al principio de este análisis económico mundial, España, es el principal exportador de vino del mundo, seguido de Italia, Francia y Chile. No es menor estar entre los primeros 5 países con mayores exportaciones del mundo lo que indica que el vino chileno es un producto altamente valorado en el extranjero. (Ver gráfico 6)

Gráfico 6: Principales exportadores de vino
Principales exportadores de vino (mostos excluidos)

	Volumen (Mill. hL)		Valor (Mill. EUR)	
	2015	2016	2015	2016
España	24,7	22,9	2.644	2.649
Italia	20,1	20,6	5.354	5.582
Francia	13,9	14,1	8.255	8.232
Chile	8,8	9,1	1.650	1.668
Australia	7,4	7,5	1.459	1.543
Sudáfrica	4,2	4,3	629	603
Estados Unidos	4,2	3,8	1.391	1.415
Alemania	3,7	3,6	960	930
Portugal	2,8	2,8	734	727
Argentina	2,7	2,6	737	738
Nueva Zelanda	2,1	2,1	959	1.017

Fuentes: OIV, expertos de la OIV

Principales importadores del Mundo

Las importaciones de los diez primeros importadores del mundo, que dan cuenta del 69 % de las importaciones mundiales en volumen, crecen un 0,5 % en volumen con respecto a 2015, por lo que se mantiene el valor. (Gráfico 7)

Gráfico 7: Principales Importadores de vino

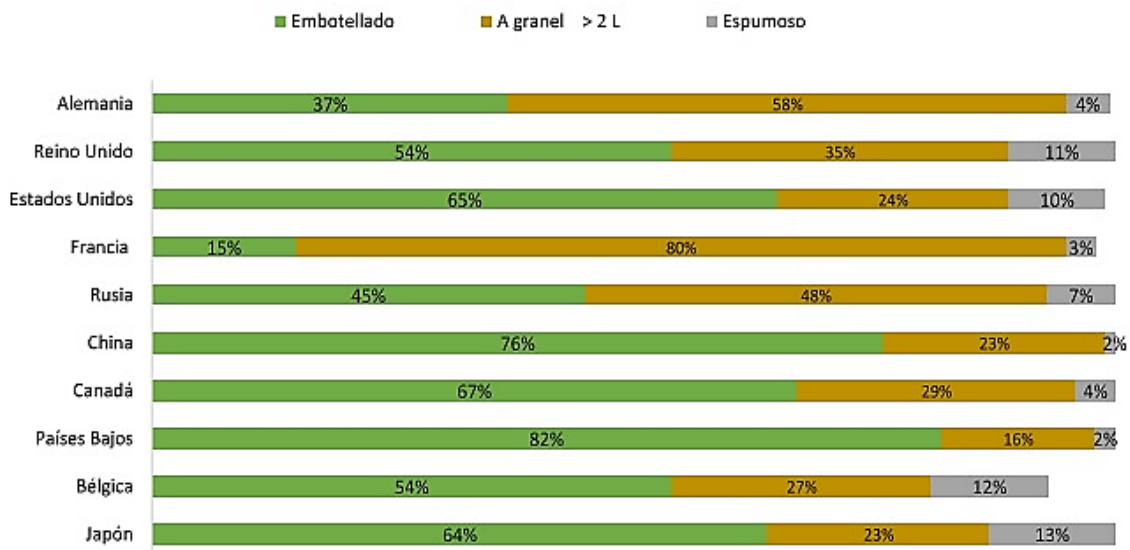
Principales importadores de vino (mostos excluidos)

	Volumen (Mill. hl)		Valor (miles de Mill. EUR)	
	2015	2016	2015	2016
Alemania	15,3	14,5	2.511	2.450
Reino Unido	13,6	13,5	3.919	3.498
Estados Unidos	11,0	11,2	4.856	5.016
Francia	7,6	7,9	674	736
China	5,6	6,4	1.840	2.143
Canadá	4,1	4,2	1.618	1.604
Rusia	4,0	4,0	626	660
Países Bajos	3,8	3,8	977	940
Bélgica	3,1	3,1	955	885
Japón	2,8	2,7	1.319	1.343

Fuentes: OIV, expertos de la OIV

Gráfico 8: Distribución de las importaciones por tipo de vino

Distribución de las importaciones por tipo de vino (en volumen)



Fuentes: OIV, expertos de la OIV

El gráfico 8 presenta las importaciones por tipo de producto de los principales países importadores de vino. Se puede apreciar que existe una alta demanda de vino embotellado de países como, China, Canadá, Países bajos, Estados Unidos y Japón, todos con importaciones superiores al 60% del total de sus importaciones de vino.

2.3 Antecedentes Económicos de la Industria Vinícola en Chile

La vitivinicultura es un sector de gran dinamismo en Chile, en términos de producción, exportaciones y generación de empleos, como también en incorporación de nuevas variedades, desarrollo de productos de mayor calidad y colocación de productos en mercados nuevos y especializados. Aprovechando las condiciones particulares de clima y suelo que presentan los valles vitivinícolas del país, con la selección de cepas adecuadas y el trabajo profesional de los especialistas, esta industria se ha especializado de manera creciente en vinos de alta calidad, que han sido la base de la vitivinicultura de exportación. Los vinos chilenos han liderado el desarrollo exportador del país desde hace años, contribuyendo a reforzar la imagen de Chile como proveedor de productos agrícolas de calidad y contribuyendo así a abrir camino a otros productos de la agricultura.(CONICYT, 2015)



Chile ocupa el 5to lugar de países con mayor superficie de viñedos fuera de la Unión Europea (UE), representando un 6,04% de la superficie total de viñedos fuera de la Unión Europea. (Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), 2017)

Según cifras de 2016, Chile se sitúa en el lugar número 8 entre los principales productores de vino, con una producción equivalente al 3,8% del volumen producido en el mundo. Ese mismo año, sus exportaciones representaron el 8,75% del volumen exportado en el mundo, lo que ubica a Chile en el lugar número 4 entre los países exportadores y expresa la clara orientación exportadora de su industria vitivinícola(Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), 2017)

Producción de Vino en Chile

La producción de vinos total del año 2016 alcanzó a 1.014.362.034 litros, inferior en un 21,2% al año anterior, de los cuales 852.483.830 litros corresponde a vinos con denominación de origen²², equivalente al 84,0% del total declarado; 121.774.750 litros a vinos sin denominación de origen²³ que incluye también los vinos viníferos corrientes

Grafico 9: Producción de Vino en Chile

Fuente: Producción de Vinos, SAG

REGION	Vinos Con DO	Vinos Sin DO *	Vinos de Mesa	TOTAL
ATACAMA	75.082	157.822		232.904
COQUIMBO	29.349.809	3.035.546	4.600	32.389.955
VALPARAISO	18.463.445	297.374	201.700	18.962.519
SANTIAGO	93.117.609	10.331.681	29.423.320	132.872.610
L.G.B. O'HIGGINS	299.253.752	17.746.083	5.493.844	322.493.679
MAULE	390.002.247	72.068.842	4.976.290	467.047.379
BIO BIO	22.221.886	18.137.402	3.700	40.362.988
TOTAL	852.483.830	121.774.750	40.103.454	1.014.362.034

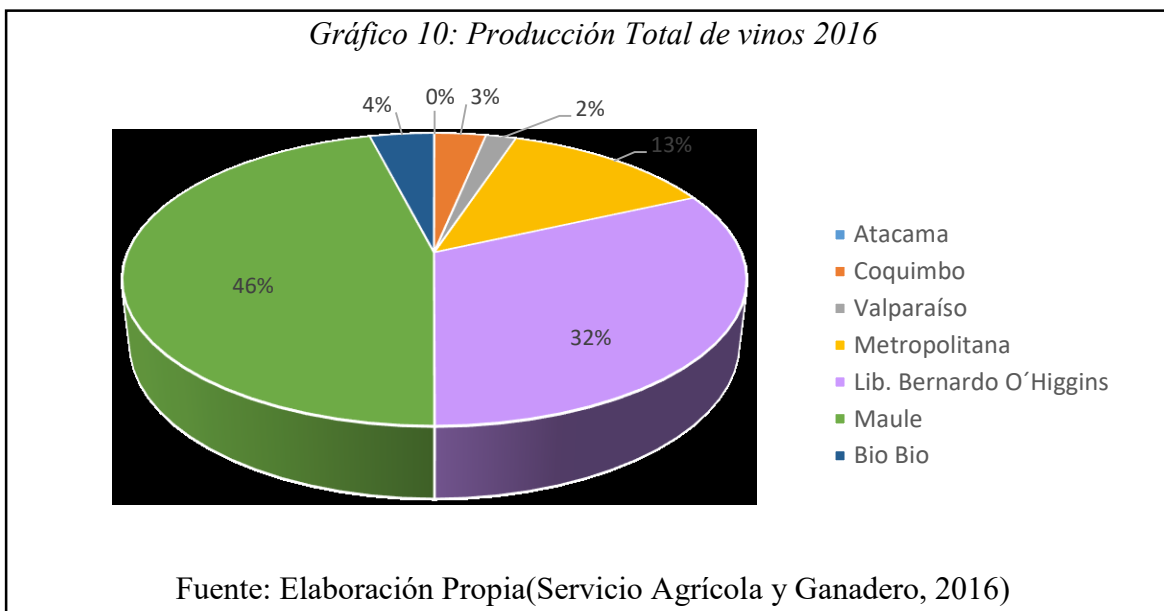
(*) Incluye los vinos viníferos corrientes.

²² Son los provenientes de alguna de las regiones vitícolas señaladas en el artículo N° 1 o de las áreas o comunas que posean como denominación de origen especial Secano Interior, elaborados con las cepas que se indican en la letra b) del artículo 3° o en el artículo 3° bis, y que cumplen con los demás requisitos establecidos para esta categoría.

²³ Son los elaborados con uvas obtenidas en cualquier región del país, pertenecientes a las variedades que se indican en la letra b) del artículo N° 3 de este mismo decreto o con otras variedades viníferas tradicionales no incluidas en dicha nómina.

declarados que no especifican variedad, equivalente al 12% del total declarado; y 40.103.454 litros a vinos provenientes de uvas de mesa, equivalente al 4% del total declarado.(Servicio Agrícola y Ganadero, 2016)

Las mayores producciones de vinos se localizan en las regiones del Maule, Libertador Bernardo O'Higgins y Metropolitana respectivamente, totalizando el 93% del total, concentrando en la Región del Maule el 46% de la totalidad de vino producido en el país.(Servicio Agrícola y Ganadero, 2016)



La Región del Maule es una de las regiones más destacadas en relación con la producción total de vinos el año pasado, con un 46% (467.047.379 litros) del total de los vinos producidos en el país, tal y como se muestra en el gráfico.

De la producción total con vinos con denominación de origen, el 69,2% (590.229.743 litros) corresponde a cepajes tintos y el 30,8% (262.254.087 litros) a cepajes blancos. (SAG, 2016)

Entre los cepajes tintos, la mayor proporción corresponde a Cabernet Sauvignon, que representa el 32,5%. Le siguen en importancia el Sauvignon blanc con un 14,2%, Merlot con el 12,5%, Chardonnay con un 9,6%, Carmenere con un 7,1%, y la variedad Syrah con un 6,9%.

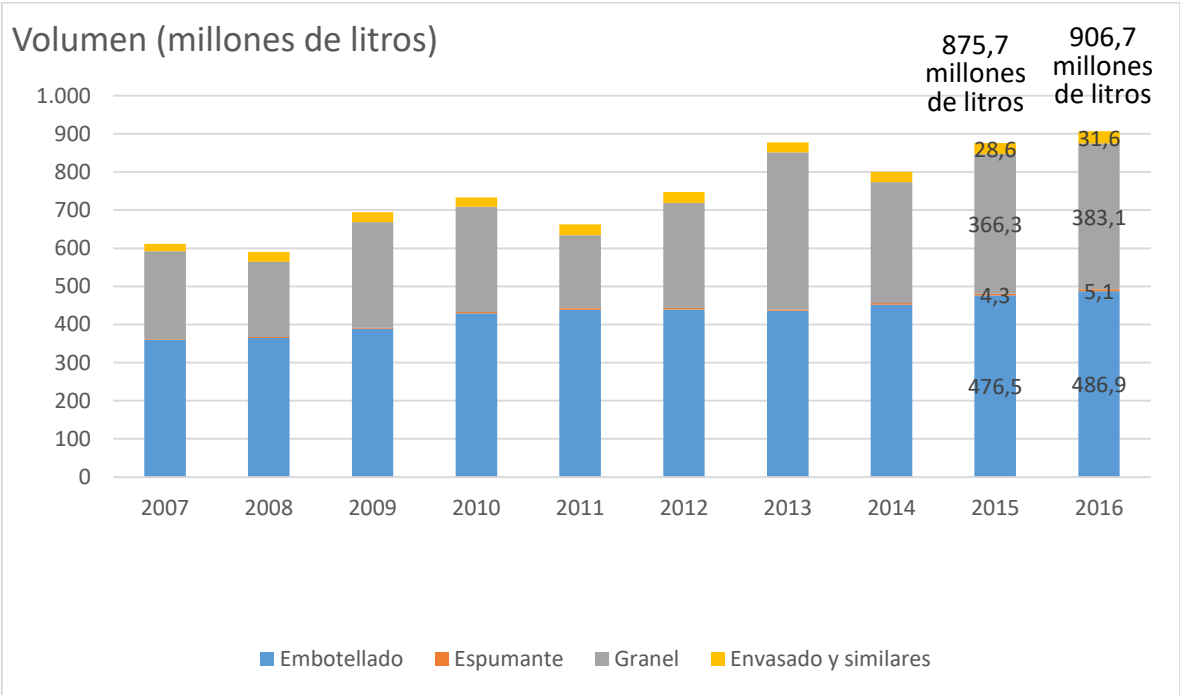
Respecto a la variación de producción de los vinos con denominación de origen por variedad, se observa que en los cepajes tintos, las mayores bajas de producción respecto a la cosecha 2015, se presentaron en Carmenere en un 36,2%, Petit syrah en un 31,6%, Cot en un 28,1% Cabernet Sauvignon en un 27,6%, Cabernet Franc en un 23,1% y Merlot en un 22,9%.(SAG, 2016)

En los cepajes blancos las principales bajas de producción se presentaron en Moscatel Rosada en un 49,7%, Chenin Blanc en un 28,1%, Sauvignon Vert en un 19,5% y Sauvignon blanc en 17,7%.(Servicio Agrícola y Ganadero, División Protección Agrícola y Forestal, 2016)

Exportaciones

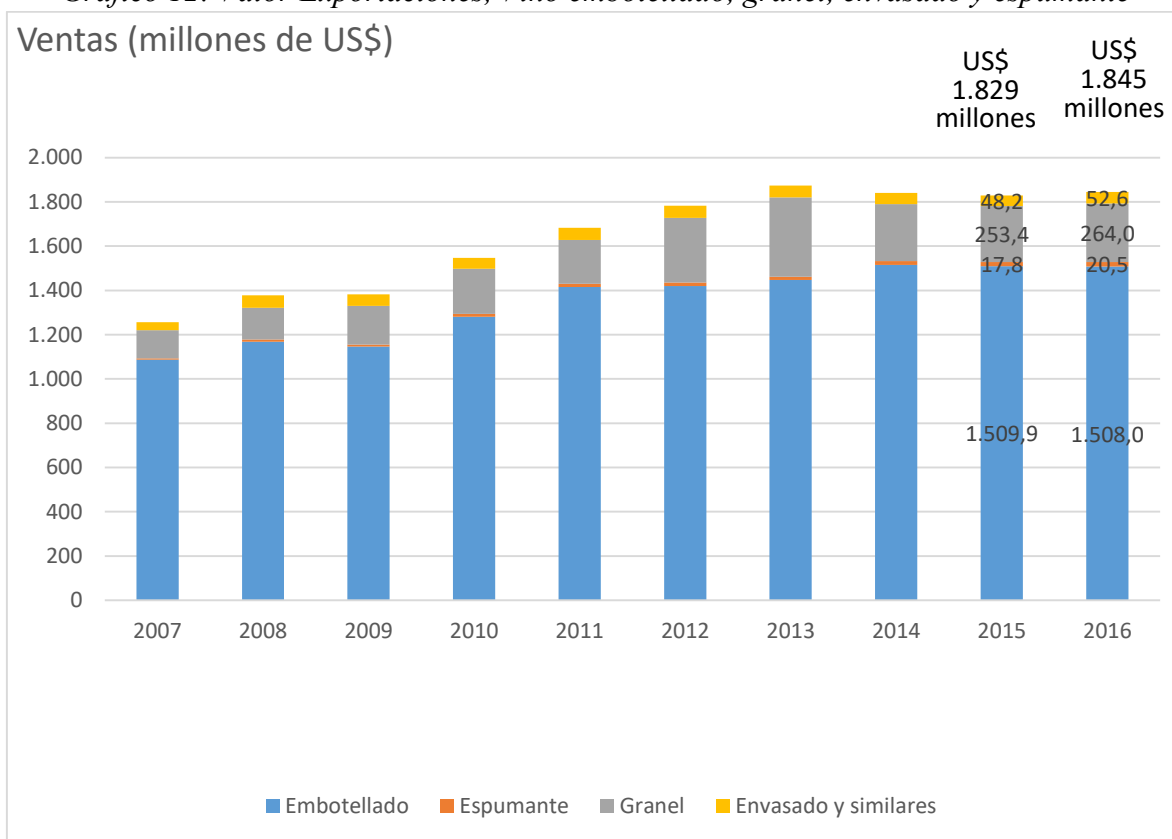
Los gráficos 11 y 12 muestran que en 12 meses se exportaron 31 millones de litros más que en 2015 equivalentes a un crecimiento de +2,19% en volumen, con una disminución en el precio promedio de -2,26%, dado por la depreciación de algunas de las principales monedas (como la libra esterlina, el yuan chino y el real brasilero), lo que redunda en una leve baja del ingreso de -0,13% respecto al año anterior.(Wines of Chile, 2016)

Gráfico 11: Volumen Exportaciones, Vino embotellado, granel, envasado y espumante



Fuente: Exportaciones 2016, (Wines of Chile, 2016)

Gráfico 12: Valor Exportaciones, Vino embotellado, granel, envasado y espumante



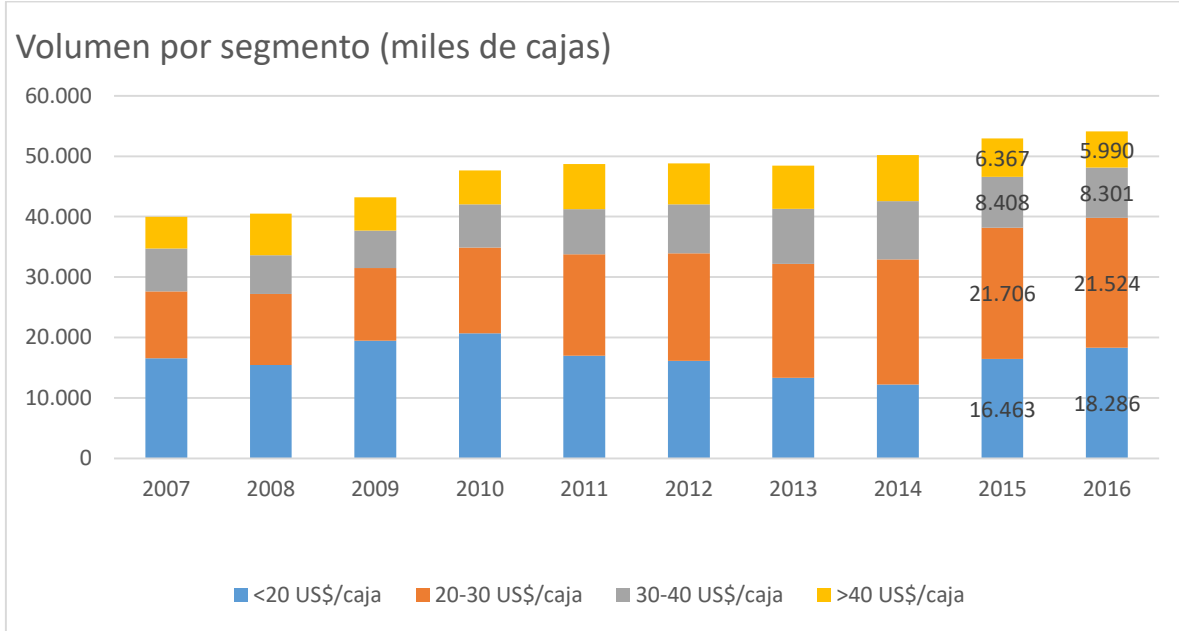
Fuente: Exportaciones 2016, (Wines of Chile, 2016)

Exportaciones por segmentos de precios: Vino embotellado

Al distinguir las exportaciones de vino embotellado por segmentos de precios, se encuentra que durante el año 2016 las exportaciones de <20 US\$/caja crecieron respecto a 2015, tanto en volumen (+11%) como en valor (+10%).(Wines of Chile, 2016)

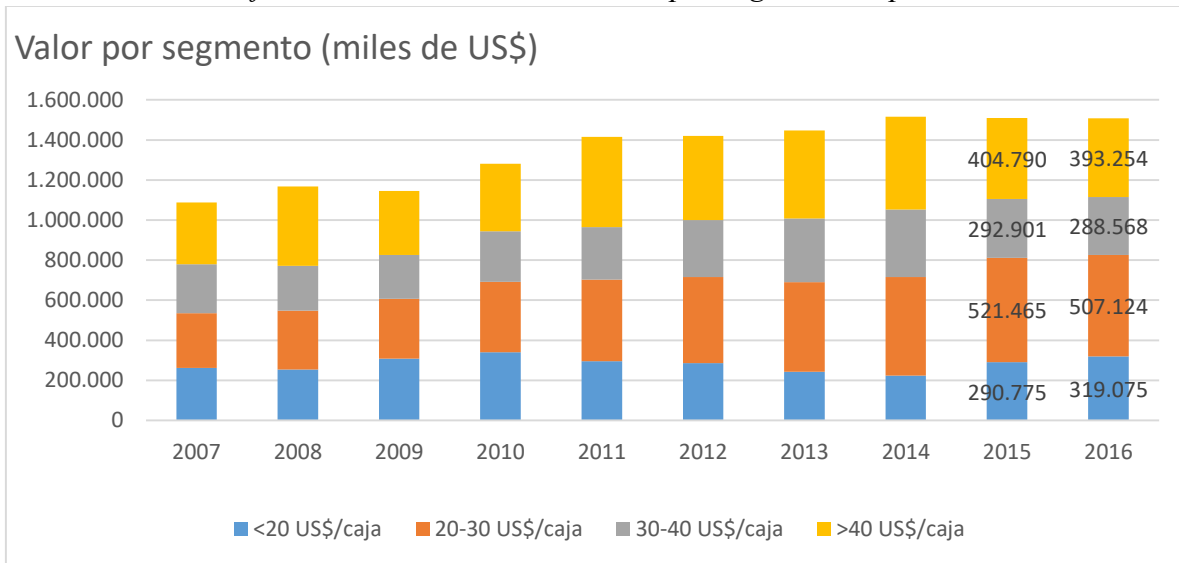
Al observar los gráficos 13 y 14 se puede constatar la relevancia que tienen los vinos de precios más altos a la hora de explicar el valor de las exportaciones. Por ejemplo, si bien los vinos de >30 US\$/caja representan sólo el 26% del volumen exportado en 2016, explican a su vez el 45% del valor total exportado.

Gráfico 13: Volumen vino embotellado por segmento de precios



Fuente: Exportaciones 2016, (Wines of Chile, 2016)

Gráfico 14: Valor vino embotellado por segmento de precios

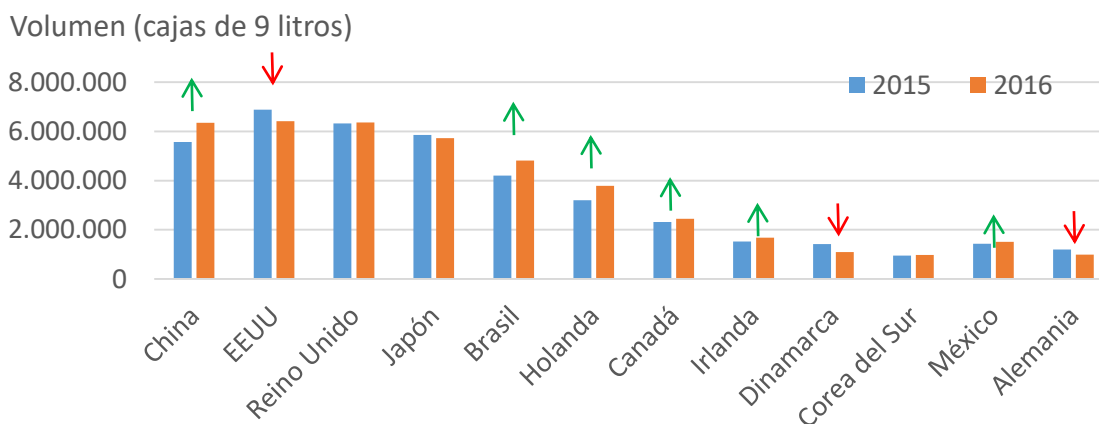


Fuente: Exportaciones 2016, (Wines of Chile, 2016)

Exportaciones por mercado, 2015-2016, Vino embotellado

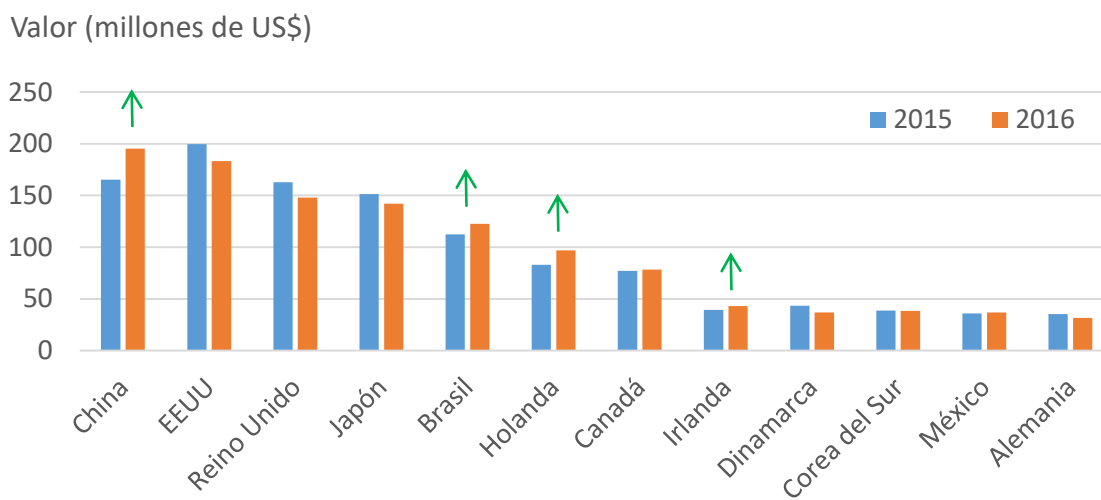
- En 2016, China sobrepasó a Estados Unidos, instalándose como el principal mercado para el vino chileno. China sobrepasó a EEUU en el 1er. lugar, gracias al alza en el volumen exportado, y a pesar de la depreciación del yuan (especialmente hacia fin de año).(Wines of Chile, 2016)
- Los destinos que más crecieron en el año fueron: Holanda (18% en volumen y 17% en valor), Brasil (15% y 9%), China (14% y 18%) e Irlanda (11% y 9%). En el caso de Brasil y China, el alza en volumen se vio contrarrestado en parte por la depreciación de sus monedas, lo que moderó el alza en valor, en cambio, se registraron caídas en exportaciones hacia Dinamarca (-22% en volumen y -15% en valor), Alemania (-17% y -11%) y Estados Unidos (-7% y -8%).
- En Dinamarca y Alemania, la caída en ventas se moderó gracias al aumento en el precio promedio de las ventas. El caso de Reino Unido es llamativo: mientras las ventas en volumen se mantuvieron estables (+0,7%), la fuerte depreciación de la libra (especialmente hacia fin de año), provocó una caída en el valor en dólares (-9%). De hecho, el valor promedio de las ventas a Reino Unido medido en moneda local se mantuvo estable respecto a 2015 (+0,9%).(Wines of Chile, 2016)

Gráfico 15: Volumen exportaciones por mercado



Fuente: Exportaciones 2016, (Wines of Chile, 2016)

Gráfico 16: Valor exportaciones por mercado



Fuente: Exportaciones 2016, (Wines of Chile, 2016)

Consumo Vino

El consumo de bebidas alcohólicas en el país es de 6,4 litros per cápita, según reveló un reciente estudio elaborado por la Asociación Pro Consumo Responsable de Bebidas Espirituosas (Aprocor) y la Asociación de Productores de Cerveza de Chile (Acechi)²⁴. Ese informe también mostró que los chilenos habían disminuido el consumo de destilados, no así el de los vinos, que aumentó sustancialmente.

Esta situación también quedó de manifiesto en un estudio realizado por Euromonitor International²⁵, que señaló que el consumo de vinos en Chile registró el año pasado su mayor crecimiento en 14 años, tras superar los 257 millones de litros. Así, en el país se consumió 7% más de vino que en 2015, período en que se bebieron más de 240 millones de litros. La mayor cantidad comercializada se tradujo en ventas que alcanzaron los \$850.533 millones.

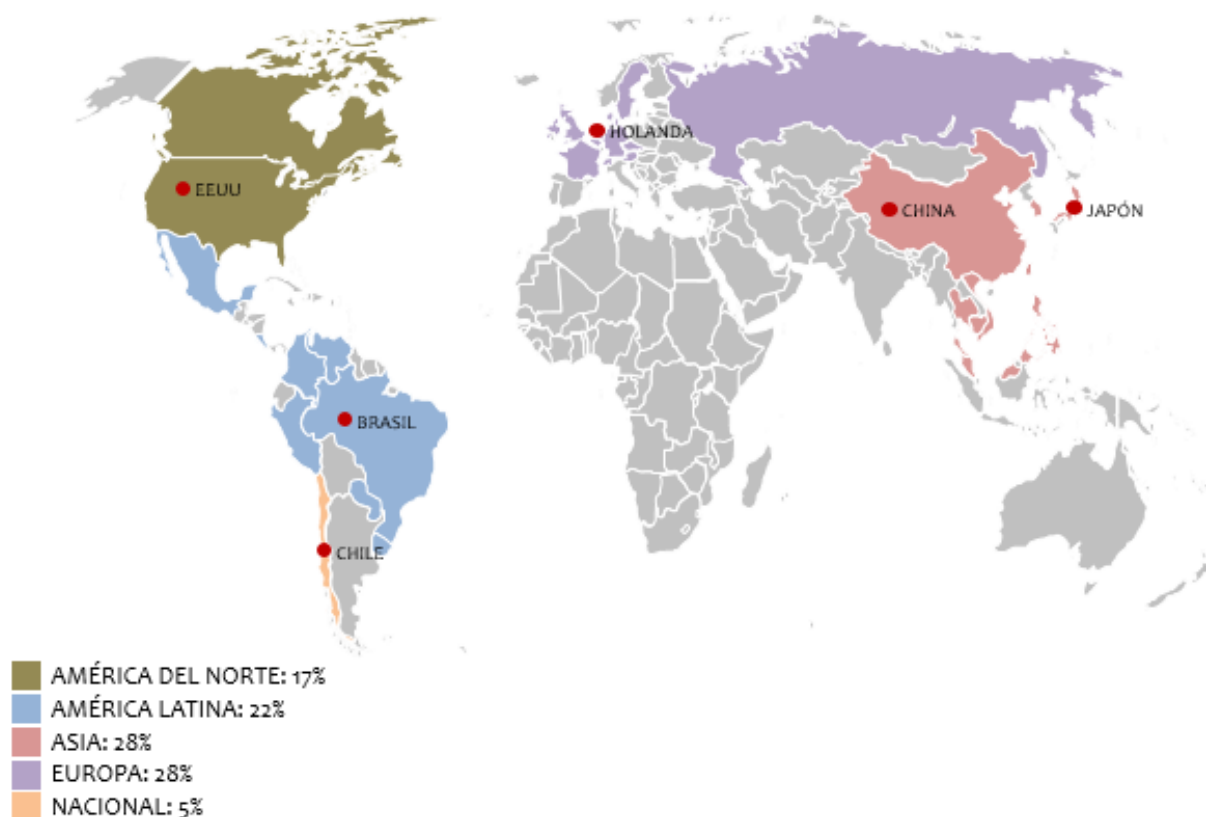
²⁴ La Asociación de Productores de Cerveza de Chile (ACECHI) es una entidad gremial que reúne y representa a las principales empresas de la industria cervecera nacional. Fue creada en 2002 con el propósito de representar los intereses e iniciativas de sus miembros y de la industria ante los distintos actores sociales. También es un espacio de comunicación entre sus asociados, los consumidores y los organismos públicos y privados.

²⁵ Euromonitor International es el líder mundial en investigación de mercado estratégica independiente. Analizamos miles de productos y servicios alrededor del mundo de manera cuantitativa y cualitativa.

2.4 Segmentación de Mercado, Mercado Meta

Clientes

Agrícola y Comercial Santa Camila S.A tiene clientes nacionales y clientes extranjeros, de éstos últimos proviene la mayor cantidad de ventas, las que representan el 95% del total de las ventas de vino embotellado de la empresa, con un 17% de participación en América del norte, con basta influencia en Estados Unidos, le sigue América Latina con un 22% de participación, destacándose el país de Brasil; Finalmente en tercer y cuarto lugar tenemos a Europa y Asia con un 28 % de participación cada uno, se destaca Holanda, China y Japón.

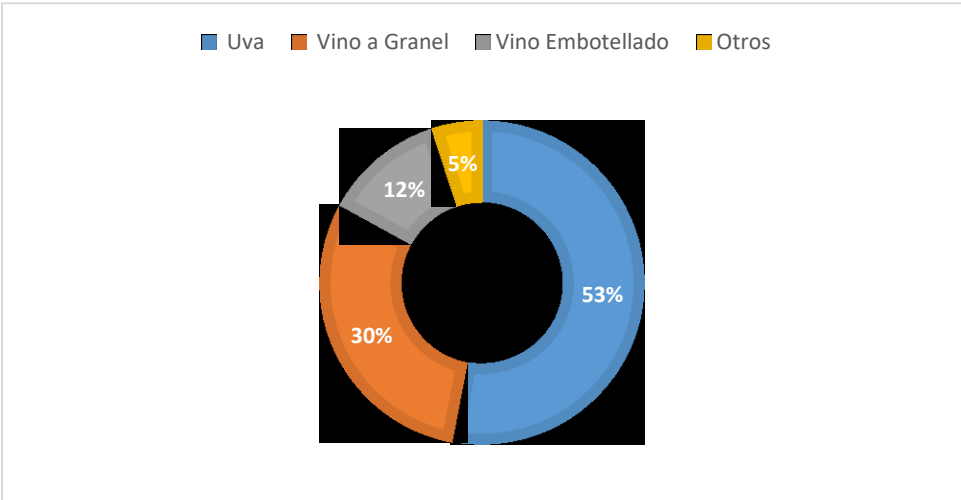


Ventas Nacionales

En relación con las ventas nacionales que representan un 5 % del total de las ventas, se destaca fuertemente la venta de uva (53%), donde los principales clientes son Viña Concha y Toro, Viña San Pedro de Tarapacá, Viña Undurraga, Viña Errázuriz, Montes S.A y Luis Felipe Edwards. Posteriormente con un 30% de las ventas corresponde a vino a granel donde

se destacan clientes como Viña Santa Alicia S.A y Sociedad Agrícola Requingua Ltda. Finalmente con una participación menor se encuentran las ventas de vino embotellado y otros (desechos, pallets, etc.)

Gráfico 17: Ventas Nacionales



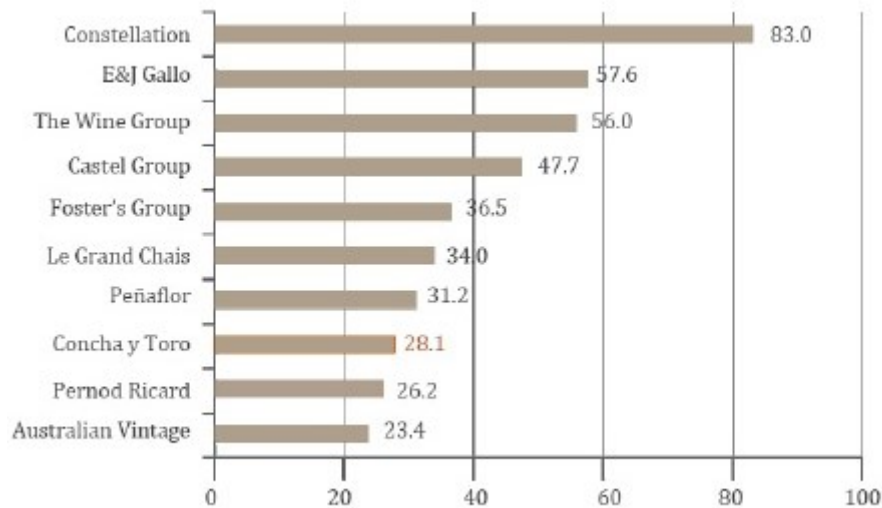
Fuente: Elaboración Propia basada en información de contabilidad de la Viña.

La empresa está enfocada a un segmento adulto y extranjero principalmente América, Asia y Europa con un producto de calidad entre los que se destacan vinos premium, reserva y gran reserva. Este nicho de mercado fue seleccionado porque el vino chileno tiene mayor valor en el extranjero debido al prestigio que se ha formado con los años. Por otro lado, Viña Terra Noble busca ser reconocido como una empresa productora de vino de alta calidad a nivel internacional.

2.5 Competencia Mundial

Al nivel mundial las principales compañías productoras de vino son de Estados Unidos, Francia y Australia. En Chile se destaca la Viña Concha y Toro que se encuentran en la octava Posición (cifras 2015).

Gráfico 18: Ranking de ventas, competencia mundial



Fuente: IWSR Diciembre 2015

Se observa que la empresa Constellation Brands, Inc. se encuentra en primer lugar de las vitivinícolas a nivel mundial. Esta empresa fue fundada en 1945 por Marvin Sands en el Finger Lakes región de Nueva York. Actualmente con sede en Víctor, Nueva York, es la mayor empresa vitivinícola del mundo, con una amplia cartera de la prima del vino complementada por marcas importadas de cerveza, licores y otros productos de bebidas alcohólicas.

Viña TerraNoble es una empresa pequeña, que a nivel internacional prácticamente no tiene mayor participación, si bien, algunos de los vinos de la empresa han obtenido buenos reconocimientos internacionales no logra alcanzar un nivel de ventas que le permita considerarse como una viña reconocida pues la competencia internacional es altísima.

2.6 Competencia Nacional

Respecto al mercado nacional, las tres principales bodegas son Viña Concha y Toro, Viña San Pedro Tarapacá y Viña Cono Sur, que en conjunto acumulan más del 30% de las exportaciones de 2014.

Gráfico 19: Principales Empresas Exportadoras Vino 2014

RANKING 10 + EMPRESAS- EXPORTACIONES VINOS TINTOS- 2014		
RAZÓN SOCIAL	TOTAL FOB MM USD	%MERCADO
VIÑA CONCHA Y TORO S.A.	USD 181,38	19,56%
VIÑA SAN PEDRO TARAPACA S.A.	USD 58,24	6,28%
VIÑA CONO SUR S.A.	USD 52,32	5,64%
SOC.ANONIMA VIÑA SANTA RITA	USD 33,24	3,58%
MONTES S.A.	USD 30,94	3,34%
VIÑA LUIS FELIPE EDWARDS LTDA.	USD 28,71	3,10%
VIÑA SANTA HELENA S.A.	USD 25,87	2,79%
VIÑA SANTA CAROLINA S.A.	USD 25,82	2,78%
VIÑA VENTISQUERO LTDA.	USD 19,90	2,15%
VIÑA ERRAZURIZ S.A.	USD 19,40	2,09%
TOTAL RANKING:	USD 475,82	51,31%
TOTAL PERIODO:	USD 927,30	

RANKING 10 + EMPRESAS- EXPORTACIONES VINOS BLANCOS- 2014		
RAZÓN SOCIAL	TOTAL FOB MM USD	%MERCADO
VIÑA CONCHA Y TORO S.A.	USD 64,57	17,23%
VIÑA CONO SUR S.A.	USD 35,22	9,40%
VIÑA LUIS FELIPE EDWARDS LTDA.	USD 21,01	5,60%
SOC.ANONIMA VIÑA SANTA RITA	USD 20,55	5,48%
VIÑA SAN PEDRO TARAPACA S.A.	USD 19,19	5,12%
SOC.EXP. Y COM. VIÑA MAIPO LTDA	USD 11,90	3,18%
VIÑA ERRAZURIZ S.A.	USD 10,92	2,91%
VIÑA SANTA CAROLINA S.A.	USD 9,95	2,65%
VIÑA UNDURRAGA S.A.	USD 8,81	2,35%
VIÑA CARTA VIEJA S.A.	USD 8,77	2,34%
TOTAL RANKING:	USD 210,89	56,27%
TOTAL PERIODO:	USD 374,80	

Fuente: Informe Comercio exterior SOFOFA.

Si bien los datos obtenidos corresponden a cifras del 2014, éstas son las principales Viñas exportadoras del país siendo las más destacadas Viña C y T, Viña San Pedro, Viña Santa Rita, Viña Cono Sur y Viña LFE.

3. Misión, Visión, Valores

Misión

La misión define el propósito fundamental de la organización. La actual declaración de misión de Viña Terra Noble es la siguiente:

“TerraNoble representa el equilibrio entre tradición e innovación, en el que la naturaleza es la gran protagonista. Es nuestro desafío conocerla y respetar su dinamismo, dando vida a vinos modernos, de equilibrio y carácter únicos.”

La misión que actualmente está definida en Viña Terra Noble no cumple con los elementos fundamentales de declaración de Misión, por las siguientes razones:

- Lo que hace la Viña: Este elemento no está definido en la misión, ya que no se especifica a qué se dedican “Elaboración y Comercialización de vino...”.
- Identificación de productos y servicios: Este elemento no está cumplido, ya que no se identifica en la declaración de misión que se dedican a la distribución y comercialización de vinos embotellados, vino granel y uva.
- Identificación de clientes: No están claramente identificados los clientes a los que les comercializa y distribuye el producto.
- Cobertura geográfica: No se identifica la cobertura geográfica de su operación en la declaración de misión. Esto es importante, ya que a través de esta definición se pretende entender y comunicar el mercado donde opera la empresa en términos geográficos.
- Atributos de valor: Se identifican elementos asociados a atributos de valor, tales como “dando vida a vinos modernos, de equilibrio y carácter únicos.” Esto no debe ocurrir, ya que se confunde el propósito de la organización con la propuesta de valor, donde se identifica la forma en que se diferencia la empresa y en los beneficios directos a los clientes por los cuales están dispuestos a pagar el producto ofrecido.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, se propone la siguiente declaración de misión para Viña Terra Noble:

“Desarrollar y comercializar vinos embotellados y etiquetados ofreciendo un producto 100% chileno a nuestros clientes nacionales e internacionales de América, Asia y Europa. Deseamos brindar confianza a través de una comunicación y logística interna efectiva, ofreciendo un producto de calidad a todos nuestros clientes”

• Lo que hace la Viña	Desarrolla y comercializa vinos embotellados y etiquetados
• Identificación de productos y servicios	Vinos embotellados y etiquetados
• Identificación de clientes	Clientes nacionales e internacionales
• Cobertura geográfica	Chile, América, Asia y Europa

Tabla IV: Elementos Fundamentales de la Misión

Fuente: Elaboración propia

Visión

La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización.

La visión contiene tres elementos fundamentales:

- Objetivo desafiante: Que sea medible.
- Definición de Nicho: Definición de a quién y donde se prestará el servicio.
- Horizonte de tiempo: Definición del tiempo en que se espera alcanzar la visión.

La actual visión de TerraNoble es la siguiente:

“Desde los inicios, nuestra visión ha sido conquistar la excelencia. Para ello, exploramos el país de cordillera a costa, en busca de los más nobles terruños, aspirando expresar el alma de Chile en cada uno de nuestros vinos.”

La actual definición de la visión carece de los tres elementos fundamentales, por lo que se propone la siguiente visión:

“Ser reconocida en Chile y el mundo por la alta calidad de nuestros vinos, aspirando a convertirse en una de las Viñas Chilenas con mayor reconocimiento internacional al año 2030.”

<ul style="list-style-type: none"> Objetivo desafiante, que sea medible. 	<p>Ser reconocida por la alta calidad de nuestros vinos Se mide a través de ranking de vinos Chilenos en sitios especializados como el Wines Searcher y concursos internacionales, además de la puntuación de los vinos hechas por enólogos expertos.</p> <p>Otra forma de medir éste objetivo es analizar la variación de las ventas de vinos de alta calidad. (premium)</p>
<ul style="list-style-type: none"> Definición de Nicho 	<p>Reconocimiento Nacional e Internacional de vinos de alta calidad</p>
<ul style="list-style-type: none"> Horizonte de tiempo 	<p>Al año 2030.(en 13 años)</p>

Tabla V: Elementos Fundamentales de la visión

Fuente: Elaboración propia

Valores

Los valores definen la actitud, comportamiento y carácter de la empresa. Son las creencias, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y visión de la empresa.

TerraNoble no tiene una definición formal de los valores que la representan, pero se pueden proponer los siguientes valores de acuerdo con algunas declaraciones de la empresa:

- **Compromiso:** La Viña TerraNoble tiene un compromiso con sí misma y con sus clientes para desarrollar vinos modernos, únicos y de altos estándares de calidad, además de un compromiso con la naturaleza y el impacto medio ambiental.
- **Calidad:** La calidad de nuestros vinos es parte fundamental del logro de nuestros objetivos por lo que, desde el proceso de explotación de la fruta hasta la elaboración misma del vino, TerraNoble utiliza técnicas de alta calidad para asegurar la excelencia de sus vinos.
- **Respeto:** Creemos en la importancia de las personas, del trabajo en equipo, del respeto e integración que merecen las comunidades que nos rodean. Creemos en la tierra, que es tanto nuestra fuente de trabajo como de vida. En el cuidado que ella y los ecosistemas que alberga merecen y necesitan. Creemos en la obligación de hacernos cargo del impacto que podamos ocasionar en el medio ambiente y trabajamos a diario para minimizarlo, para ser más amigables con nuestro entorno; tomando medidas y generando proyectos que signifiquen un aporte a la industria, al medioambiente y a la comunidad.
- **Proactividad:** Debemos tener iniciativa para realizar nuestro trabajo, enfocándonos en la mejora continua de nuestros procesos, que generen mayor satisfacción de nuestros clientes.

4. Análisis Estratégico

Una vez que se tiene definida la misión, visión y valores, es necesario realizar un análisis externo e interno de la organización, que considera la evaluación de sus propias capacidades, el desempeño en relación a sus competidores y su posicionamiento respecto a las tendencias de la industria.

Análisis Externo

Toda entidad inserta en una sociedad se ve expuesta a múltiples factores que afectarán su desarrollo, la empresa en estudio también se ven afectada por estos factores, como es el caso del desarrollo económico, social y cultural de la población.

En el caso de una Vinícola, las condiciones económicas se ven afectadas principalmente por la demanda internacional ya que forma parte importante del negocio de Agrícola y Comercial Santa Camila, por otra parte la oferta debe ser de calidad ya que la competencia es un factor importante a considerar.

La población es cada vez más exigente a la hora de elegir un producto, y a pesar de que la costumbre en Chile está arraigada a un alto consumo de vino es necesario analizar las variables que afectan los gustos de los consumidores debido a que hoy existen muchos productos sustitutos o gran variedad para elegir.

La cultura chilena se destaca por una alta preferencia en los productos vitivinícolas, pero también la evolución social puede incidir en las preferencias de los consumidores.

Los ejecutivos necesitan analizar y entender el comportamiento de la industria en la que opera y las consecuencias que podría tener en sus estrategias y operaciones. El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico a través del análisis PESTEL y de la industria a través del análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

Marco General, Análisis PESTEL

Político Legal (Oportunidad)

Chile es un país de América Latina que está situado como uno de los países más estables de esta parte del continente, caracterizándose por estabilidad económica, política y social. El sistema político imperante es la democracia republicana, existiendo una división de poderes en ejecutivo, legislativo y judicial. El Presidente de la República es quien posee amplias facultades de gobierno, entre las cuales se encuentran el poder dictar decretos con fuerza de ley, nombrar a los ministros de estado, entre otras. El Ministerio de Agricultura es el órgano superior de colaboración del Presidente de la República en las funciones de gobierno y administración del sector vitícola, y tiene como principal objetivo el elaborar y coordinar planes, normas y políticas para el correcto funcionamiento y desarrollo asesorando

al Gobierno en todos los temas relacionados a las actividades del rubro de la apicultura, carnes, cereales, forestal, vinos, entre otras del sector agrícola.

Chile es socio comercial confiable; país abierto al mundo con políticas económicas y comerciales estables, con amplia red de acuerdos de libre comercio con todos sus principales socios comerciales.

Los principales socios comerciales con los que Chile mantiene acuerdos para el comercio exterior son : Estados Unidos, Unión Europea, China, Japón, Corea del Sur, India, Mercosur, Argentina, Brasil, México, Colombia, Perú. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016)

Para el sector vitivinícola es una oportunidad que Chile mantenga buenas relaciones comerciales con los principales países consumidores de vino, como el caso de Estados Unidos, la Unión Europea y China, este último con un aumento del 6,9% del consumo de vino entre los años 2015-2016.

Agrícola y Comercial Santa Camila S.A tiene como principales mercados de exportación a países como Estados Unidos y China, por ello es importante para la empresa contar con acuerdos comerciales favorables para las exportaciones de vino embotellado. También los acuerdos comerciales con otros países pueden abrir nuevos mercados para la empresa y favorecer una posible expansión hacia nuevos horizontes.

Político-Legal (Amenaza)

- **Cambios Institucionales:**

Los cambios institucionales que se producen por cambios de Gobierno pueden afectar el comercio internacional como por ejemplo algunos cambios en los tratados de libre comercio con otros países o restricciones al comercio exterior. El comercio internacional es la base principal de todos los efectos negativos que podrían dejarse caer. Si se imponen restricciones, habría disminución en los envíos chilenos, menos ingresos por el cobre, el acceso al financiamiento se encarecería y la economía crecería aún menos.

Económico (Oportunidad)

Del análisis económico es importante destacar los siguientes factores económicos:

- **Consumo:** Datos obtenidos de (Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), 2017)

Estados Unidos, continúa siendo el primer consumidor del mundo, una posición que mantiene desde 2011, gracias a una demanda interior superior a la del año anterior (aumento del 2,5 % con respecto a 2015).

Por lo que respecta a China, el consumo en 2016, superaría los 17 Mill. hL (un 6,9 % más que en 2015).

Italia también presentó un aumento de 5,3% entre 2015 y 2016 y finalmente Croacia sorprende con un aumento del consumo de vino del 6,7%.

El consumo interno de vino anotaría un aumento del 5 % en el consumo, hasta alcanzar los 2,2 Mill. hL, tras registrar una reducción de enorme importancia (850 mhL) entre 2014 y 2015.

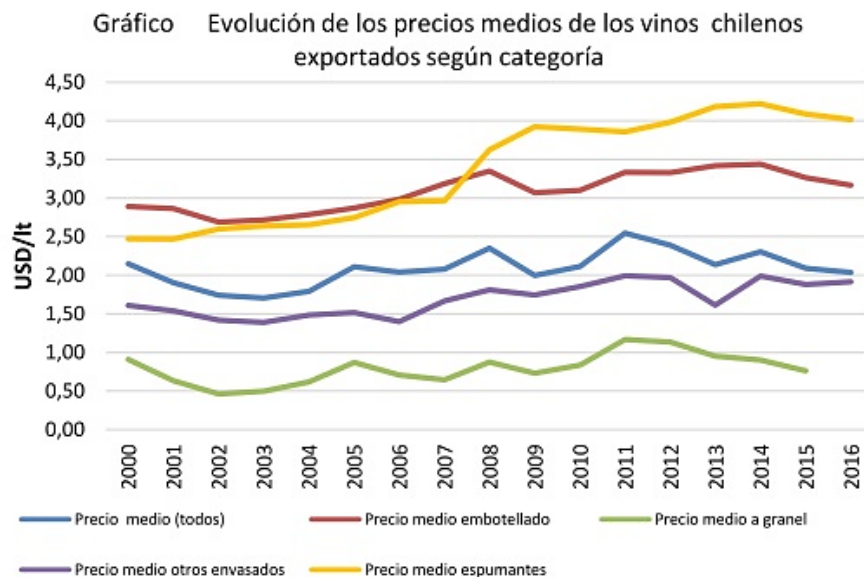
El aumento del consumo en estos países puede significar una oportunidad para captar nuevos clientes y nichos de mercado, si bien Viña TerraNoble tiene presencia en Estados Unidos y la Unión Europea, no tiene clientes croatas quienes presentaron un aumento en el consumo de vino bastante relevante.

- **Precios nacionales de vino:** Los precios de los vinos en el mercado nacional se han incrementado fuertemente en el transcurso del presente año, particularmente en el caso de los vinos tintos, los que, en mayo último, para varias de las cepas principales, alcanzan incrementos superiores a 60% respecto de los valores predominantes en igual período del año anterior. Esto, sin duda es consecuencia tanto de la baja de producción durante la vendimia 2017 como de la disminución de inventarios a fines de 2016, por tal motivo se anticipa que la situación se prolongará por lo menos hasta la próxima vendimia. (Piazza & Buzzetti, 2017)

De acuerdo al análisis del Boletín del vino junio 2017 realizado por la ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias) señalan que el precio del vino en el mercado nacional se ha incrementado lo que puede significar una oportunidad para TerraNoble el aprovechar éstas circunstancias en el mercado interno.

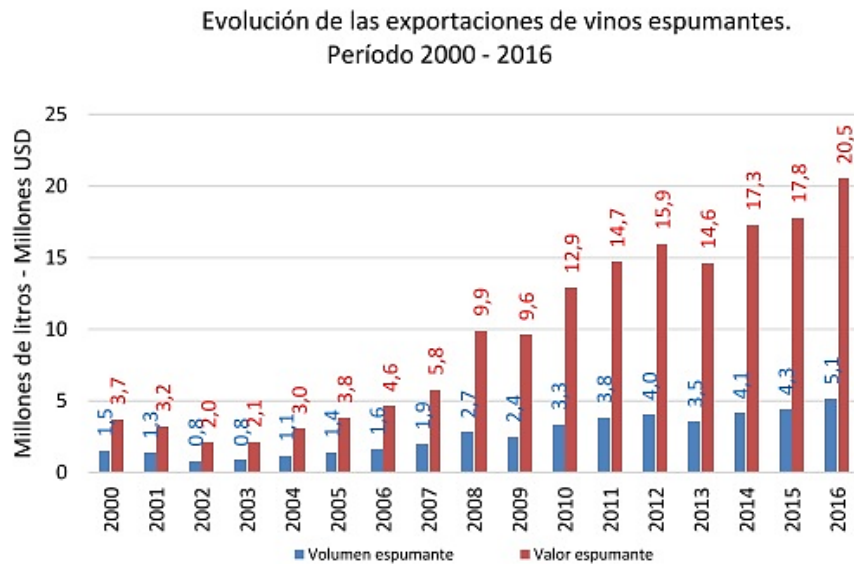
- **Precios Internacionales:** El gráfico 20 muestra la evolución de precios de los vinos chilenos exportados entre los años 2000 al 2016. Se observa que el precio de los vinos espumantes es mayor que las otras categorías de vinos, lo que puede significar una oportunidad para la empresa de incursionar en un nuevo producto que es bien valorado en el extranjero. Se puede apreciar que la evolución de precios de vinos espumantes ha ido en aumento desde el año 2013 alcanzando US\$20,5 millones en el 2016. “El espumante es una de las nuevas tendencias de consumo en el mundo y Chile no se queda atrás la mayoría de las viñas chilenas producen espumantes que compiten con los mejores del mundo”, señaló el Gerente General de Wines of Chile, Claudio Cilveti.

Gráfico 20 Evolución de los precios medios de los vinos chilenos exportados según categoría



Fuente:(ODEPA Oficina de Estudios y Políticas Agrarias., 2017)

Grafico 20.1 Evolución de las exportaciones de vinos espumantes



Fuente: Boletín del Vino junio 2017, Elaborado por ODEPA

Económico (Amenaza)

- Vaivenes del Mercado.

Aunque Chile presenta una economía relativamente estable, el mercado puede presentar vaivenes que pueden perjudicar el sector agroindustrial con bajas en las ventas extranjeras y ventas nacionales (valor), pues existen muchos factores que influyen en la economía global que pueden afectar a las empresas exportadoras.

Factores a considerar:

- **Valor de la moneda:** El valor del dólar es un factor importante tanto para las importaciones como para las exportaciones ya que ante una baja en la cotización del dólar necesitamos menos pesos por dólar para todos aquellos productos o servicios que compremos y cuyo pago sea en dólares, es decir, al haber un tipo de cambio menor, los dólares serán más baratos. Sin embargo, también todos los productos y servicios que vendamos en dólares valdrán menos, dado que se aprecia el peso en términos del dólar.

En el caso de la Viña TerraNoble las exportaciones pueden verse afectadas no en volumen pero si en valor dado una disminución del dólar, estos factores son importantes porque afectan directamente a las empresas exportadoras.

Social (Oportunidad):

- **Cambios en los estilos de vida de los chilenos:**

El aumento del consumo de vino en Chile puede significar una oportunidad de mercado que la empresa no está considerando ya que su foco principal ha sido USA, Europa y Asia. Pero según cifras del SAG, el consumo de vino en Chile aumentó 7 por ciento en 2016 respecto al año anterior, totalizando 257,5 millones de litros con ventas por 850.533 millones de pesos, lo que representa alrededor de 14 litros per cápita.

Así lo señala también el informe de la consultora Euromonitor International citado por el diario El Mercurio, el cual agrega que las ventas de vino en el mercado nacional que totalizaron 850.533 millones de pesos en 2016 significan un aumento de 16,71 por ciento respecto al año anterior.

Otros datos del informe señalan que el consumo se concentró en vinos blancos, tintos y rosé, los que representan 93 por ciento del total.

Las proyecciones de Euromonitor al 2021 son que el consumo de vino aumentará 25,3 por ciento, alcanzando los 850,5 millones de litros con ventas por 1.280 millones de pesos.

Social (Amenaza):

- **Trabajo Temporal, Sindicatos**

El sector agrícola es un sector laboral de mucha preocupación ya que la mayoría de los trabajadores tienen contratos temporales de acuerdo al proceso de explotación de uva por lo que si la empresa no contrata al personal adecuado y capacitado para estos trabajos en el campo se puede ver perjudicada la producción o los tiempos estimados para la vendimia. Por otra parte los sindicatos siempre representan una amenaza para la empresa ya que si no se llega a acuerdos colectivos entre trabajadores y la empresa puede haber parálisis de trabajo lo que puede significar mayores costos para el empleador.

Tecnológico (Oportunidad):

El vino chileno se ha caracterizado por una buena calidad, constante y a un precio razonable, lo que lo ha posicionado como el país vitivinícola del nuevo mundo por excelencia. La incorporación de tecnología ha permitido mejorar la calidad año tras año, lo que se ha traducido en mayores precios en el mercado internacional.

Sistemas de regadío más eficientes, uso de combustibles más ecológicos, uso responsable de suelos con técnicas avanzadas, para aprovechar al máximo los terrenos, son algunos ejemplos tecnológicos de la industria vitivinícola.

El uso de tecnología y automatización de procesos puede suponer una baja en los costos y también puede proporcionar a la empresa la capacidad para abarcar más mercados, el uso de sistemas informáticos eficientes se utiliza con el propósito de controlar la producción, el manejo administrativo y la logística, lo que se traduce en una eficiencia de procesos y la empresa es capaz de controlar un mayor número de ventas.

Ambiental (Oportunidad):

- **Geografía:** Chile es un país largo y angosto, con un territorio que cubre más de 4000 km. Sus límites los determinan el océano Pacífico por el occidente, la cordillera de los Andes, con sus montañas de más de 5000 metros de altura, por el oriente, la Patagonia y los fiordos en el extremo sur y el desierto de Atacama, con uno de los climas más áridos del mundo, por el norte. Esta situación geográfica particular determina un clima privilegiado para la agricultura y particularmente para el cultivo de la vid. (Müller, 2010)

Ambiental (Amenaza)

- **Cambio Climático:** El cambio climático es un fenómeno que cuenta con potencial para afectar la agricultura en general. En particular para la vitivinicultura, diversos registros históricos de productividad y clima han mostrado que las zonas óptimas para el crecimiento de la vid varían en

relación con los cambios en el clima. (PricewaterhouseCoopers. Departamento de sustentabilidad, 2009)

VARIABLES CLIMÁTICAS IDENTIFICADAS QUE AFECTAN LA ETAPA DE CULTIVO Y COSECHA DE LA VID SON:

- *Temperatura media* y período de maduración: Existe una estrecha relación entre la temperatura media durante el último mes de maduración y el tipo de vino que será obtenido.
 - La maduración fisiológica es un proceso que implica la acumulación de varios pigmentos y de componentes que determinan las condiciones organolépticas²⁶, que son producto de procesos metabólicos. Estos procesos se dan en su mayoría en la piel u hollejo de los granos y dependen de actividades enzimáticas. La energía necesaria se obtiene de la combustión del azúcar disponible. Las actividades enzimáticas se desarrollan de manera óptima en temperaturas bajas e intermedias. Con valores altos de temperatura, o bajo exposiciones al sol muy prolongadas en climas cálidos, estas actividades se reducen drásticamente. (PricewaterhouseCoopers. Departamento de sustentabilidad, 2009)

- *Temperatura del suelo*: Según la literatura especializada, la temperatura y otras condiciones físicas del suelo tienen una influencia directa durante la maduración, y por lo tanto en la calidad potencial de la vid y el vino. (PricewaterhouseCoopers. Departamento de sustentabilidad, 2009)

- *Precipitación*: La disponibilidad de humedad, en ciertos períodos particulares de crecimiento de la vid, posee importantes implicancias sobre su desarrollo vegetativo

²⁶ Propiedades detectadas por los diferentes sentidos del individuo como el gusto, la textura, el olor o incluso el aspecto visual.

- *Exposición solar (heliofanía)*: Este factor posee una influencia directa sobre el proceso de crecimiento y desarrollo de la vid, además de interactuar junto con la temperatura. La cantidad de sol favorece la floración, además de contribuir al desarrollo y crecimiento de brotes. También existe una relación entre este factor y los niveles de azúcar y, por lo tanto, con los procesos organolépticos (durante el período de maduración en climas fríos).(PricewaterhouseCoopers. Departamento de sustentabilidad, 2009)
- *Viento*: La intensidad y frecuencia de los vientos poseen efectos positivos y negativos sobre el cultivo de la vid. En relación con los efectos positivos.
- **Impacto Ambiental**: La producción de vino es un proceso que se consideró, por años, como una actividad pulcra y limpia, debido a que el énfasis de los estudios estaban en industrias que afectaban más directamente al medio ambiente. Sin embargo, a través del tiempo se fue demostrando que los procesos vitivinícolas están lejos de ser procesos inocuos. La liberación de CO₂ y otros gases efecto invernadero producidos en la fermentación, por mencionar algunos ejemplos, corresponden a fenómenos nocivos que debido a los altos volúmenes de producción llegan a ser factores considerables para el medio ambiente.

Los principales impactos que provocan las industrias vitivinícolas son sobre el cultivo de tierras, la extracción de materias primas, la fabricación de botellas y el transporte del vino. Estos últimos son procesos que consumen recursos naturales (agua, energía, materiales) y producen emisiones al medio (a la atmósfera, a los cursos de agua o al suelo). Además, el gas con mayor emanación al medio ambiente es el CO₂, el cual genera el conocido efecto invernadero tanto por la producción como por la venta del vino. Por otro lado, existen residuos orgánicos de la cepa que son altamente contaminantes y necesitan ser tratados antes de ser liberados al suelo o al agua, ya que estas aguas poseen materia orgánica muy alta y un pH muy ácido, de manera que pueden afectar seriamente la calidad del suelo. También un tema importante que aborda la industria vitivinícola es el consumo de combustibles fósiles y los sistemas de enfriamiento de las bodegas, además de la energía que se necesita para las bodegas.

Oportunidades y Amenazas del Marco General (PESTEL)

El siguiente recuadro resume las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del marco general PESTEL:

Oportunidades	Amenazas
<p>Social: Cambio de estilo de los chilenos y preferencias por el vino en el último año.</p> <p>Económico: Aumento del Consumo de vino en Chile. Aumento del consumo de vino en China, Italia y Croacia. Incremento de precios de vinos tintos a nivel nacional. Aumento de exportaciones de espumantes a precios altos.</p>	<p>Ambiental: Cambio climático, altas temperaturas, precipitaciones, vientos.</p> <p>Social: Trabajo temporal, Sindicatos, negociaciones colectivas con trabajadores.</p> <p>Político-Legal: Cambios institucionales, restricciones, leyes muy estrictas para el comercio internacional.</p>
<p>Tecnológico: Uso de tecnología para disminuir costos y automatización de procesos con software especializados.</p> <p>Ambiental: Geografía, permite un buen desarrollo de la vid.</p> <p>Político-Legal: Amplia red de acuerdos de libre comercio</p>	<p>Económico: Vaivenes del mercado, caídas en el precio del dólar.</p>

Tabla VI: Resumen oportunidades y amenazas del Marco PESTEL.

Fuente: Elaboración propia.

Marco de la Industria - Cinco Fuerzas

Poder de Negociación de los Compradores: ATRACTIVO-BAJO

TerraNoble exporta la mayor parte de su producción a países como China, Japón y Estados Unidos, éste último lidera el consumo de vino mundial con un aumento del 2,5% en el último año. Cada día los consumidores son más exigentes a la hora de preferir un producto de calidad y Chile destaca entre los exportadores del nuevo mundo por tener vinos de gran variedad, alta calidad y a precios bastante atractivos. A pesar de que existen varios proveedores de vino, Chile ya tiene una posición en la industria vitivinícola por lo que el poder de los clientes en este sentido es bajo ya que los vinos chilenos son apetecidos en el exterior. Sustitutos de vino hay pocos ya que es un producto único, la cerveza y el pisco son los más cercanos a éste producto, sin embargo, no satisfacen la necesidad que buscan los consumidores de vino porque su composición es diferenciada del resto. El número de compradores extranjeros es amplio por lo que también hace que el poder de negociación disminuya ya que la empresa tiene compradores de diferentes continentes como Asia, Europa y América.

Amenaza de los nuevos entrantes: ATRACTIVO-BAJO

Necesidad de alto capital, se requiere una alta inversión inicial para el desarrollo del negocio como también las bodegas son muy costosas ya que ahí se conservan los activos. Acceso a tecnologías de punta, se necesita tener acceso a tecnologías cada vez más modernas para optimizar las producciones en donde existen requerimientos específicos para producción, proceso y almacenamiento de vinos. Acceso de sistemas de distribución, en un mercado en donde se interactúa con el extranjero se requiere una alta capacidad.

Por ello la amenaza de nuevos entrantes es baja porque se requiere de muchos activos e inversión inicial para entrar al mercado vitivinícola. Por ello la industria es más atractiva para las Viñas existentes porque las barreras de entrada son muy altas para nuevos inversionistas.

POR
TER

Poder de Negociación de los Proveedores: MEDIANAMENTE ATRACTIVO-MEDIO BAJO

Los proveedores de insumos para la cosecha, producción y elaboración de vinos es variada, existen muchos proveedores de productos como corchos, etiquetas, productos enológicos, entre otros, además la mayoría de las viñas son productoras de vino por lo que son sus propias proveedoras de materia prima; Sólo en el caso de los proveedores de botellas hay dos proveedores que concentran la mayor parte del mercado de cristales (90% Cristales Chile y 10% Cristales Toro), en este sentido el poder de negociación es alto ya que el número de proveedores de cristales es poco lo que presenta cierta dependencia para la industria del vino Chileno.

Por ello se cataloga el poder de negociación de los proveedores como Medio-Bajo lo que hace que la industria sea medianamente atractiva.

Rivalidad entre los competidores: POCO ATRACTIVO-ALTO

La industria está concentrada altamente en cinco empresas (40% del mercado interno). Actualmente la producción va en aumento cada año a nivel de volumen, exportación y plantaciones. En los últimos cuatro años, el sector vitivinícola en el país ha incrementado su valor, volumen y exportación. La industria está en constante crecimiento y según la Estrategia de Wines of Chile 2020, se proyecta un aumento en las exportaciones (volumen y valor). Las empresas compiten en aspectos relevantes como: Superficie de viñedos, canales de distribución, niveles de producción, innovación en cepas, participación de mercado interno y exportaciones. La competitividad es alta ya que cada viña quiere abarcar la mayor cantidad de mercado ofreciendo productos de calidad, innovadores con diseños de etiquetas únicos para atraer mayor número de clientes. Es por ello que la rivalidad entre empresas vitivinícolas es alta y en este sentido la industria no es atractiva debido a que en un mercado que está creciendo y cada vez es más importante invertir en innovación para abarcar mayor participación.

Amenaza de Sustitutos: ATRACTIVO-MEDIOBAJO

Los sustitutos del vino se pueden considerar como otras bebidas alcohólicas como cerveza, pisco u otro bebestible que sirva de acompañamiento. Sin embargo, el vino es producto diferenciador difícil de comparar con otras bebidas alcohólicas además que está relacionado con un comprador de “estilos de vida más elevados” ya que el vino tiene una cultura diferente en el extranjero.

La fuerza de sustitutos disminuye cuando el cliente busca un producto de calidad para disfrutar de la buena mesa, es aquí cuando los sustitutos del vino no son una amenaza potencial para la industria. Esto hace que el mercado sea más atractivo porque se busca insertarse en el mercado con un producto diferenciador que satisface necesidades diferentes para un segmento de clientes con gustos más sofisticados.

Oportunidades y Amenazas de análisis de Cinco Fuerzas

El siguiente recuadro resume las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis de Cinco Fuerzas.

Fuerza	Atractivo de la industria	Intensidad	Condiciones del sector	Oportunidad / Amenaza
Intensidad de la Rivalidad entre competidores	Poco Atractivo	Alta	La industria vitivinícola en Chile está liderada por 5 Viñas que representan aproximadamente el 40% del mercado interno	Amenaza, pocas empresas lideran el mercado.
			Se proyectan aumento en exportaciones (volumen y valor).	Oportunidad, Crecimiento en base proyecciones favorables de demanda. Conseguir posicionarse en el mercado.
Amenaza de nuevos participantes	Atractivo	Baja	Gran inversión para el desarrollo del negocio	Oportunidad, Conseguir mayor rentabilidad en el tiempo por las altas barreras de entrada
Amenaza de sustitutos	Atractivo	Medio-Bajo	Sustitutos : Bebidas alcohólicas, que no satisfacen las mismas necesidades que el Vino	Oportunidad, Desarrollar, producir y comercializar un producto de calidad , moderno diferenciador de otras bebidas alcohólicas
Poder de Negociación de compradores	Atractivo	Baja	Existen muchos proveedores de Vino y Chile exporta aproximadamente el 70% de la producción de vino, además tiene un reconocimiento internacional alto. El vino chileno es apetecido en el exterior.	Oportunidad, aumentar participación, número de clientes extranjeros.
			Estados Unidos lidera el consumo Mundial, y es uno de los principales clientes de TerraNoble	Oportunidad, aumentar fidelidad de clientes y aumentar ventas a clientes Norteamericanos.
Poder de Negociación de los Proveedores	Medianamente Atractivo	Medio Bajo	Variados proveedores para insumos de cosecha, producción y etiquetado, sin embargo, para embotellado existen dos proveedores de cristales (Cristalerías Chile y Cristales Toro)	Amenaza, bajaría la rentabilidad si aumentan los precios de los cristales.

Tabla VII: Resumen Oportunidades y Amenazas de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración Propia basada en información de la empresa.

Análisis Interno

Revisadas las variables externas, a continuación, se analizarán las variables internas que afectan directa e indirectamente a la Viña TerraNoble considerando para ello el Análisis de la Cadena de Valor y FODA, los cuales permitirán orientar la estrategia a desarrollar para fortalecer la Misión, Visión y Propuesta de Valor.

Estructura organizacional

El siguiente organigrama presenta la estructura organizacional general de la Viña TerraNoble

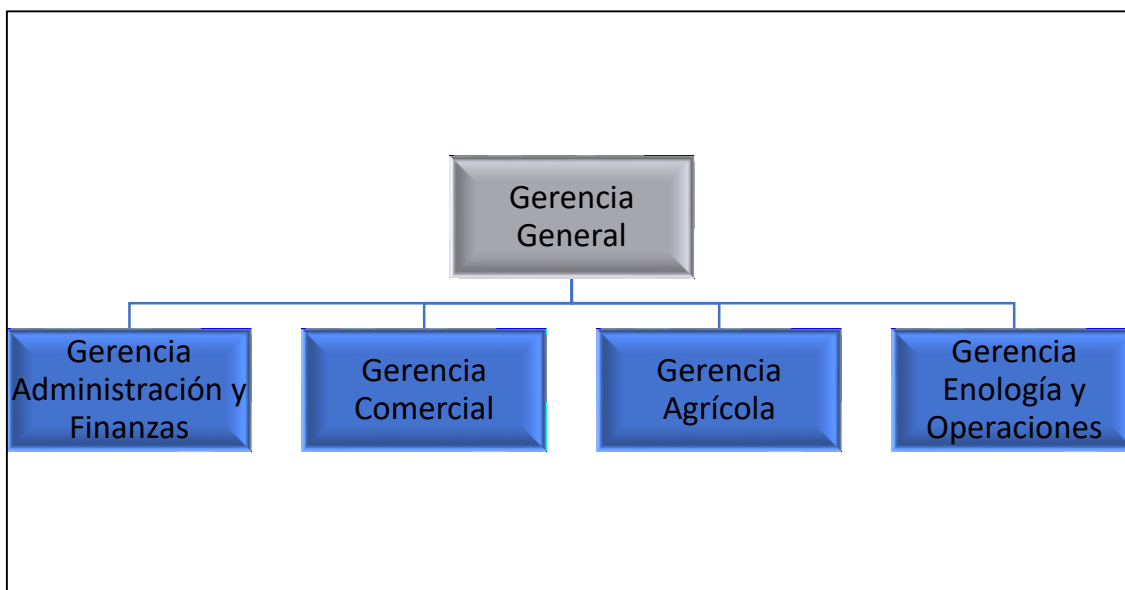


Figura VIII: Organigrama Gerencial de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A

Fuente: Elaboración propia basada en información de reportes de gestión de la empresa.

Esta estructura presenta el organigrama gerencial de la Viña, donde se aprecian las principales áreas las cuales están a cargo de la Gerencia General. A continuación, se presenta una breve descripción de las principales Responsabilidades de las gerencias:

Gerencia Administración y Finanzas: Las principales responsabilidades del Gerente de administración y finanzas son la coordinación de su personal a cargo para cumplir con los reportes de contabilidad, administración y finanzas que son presentados al Directorio. El gerente de administración y finanzas es responsable de la elaboración, ejecución y

coordinación presupuestaria, con el resto de las unidades de la empresa que son área comercial, área agrícola y área de enología y operaciones.

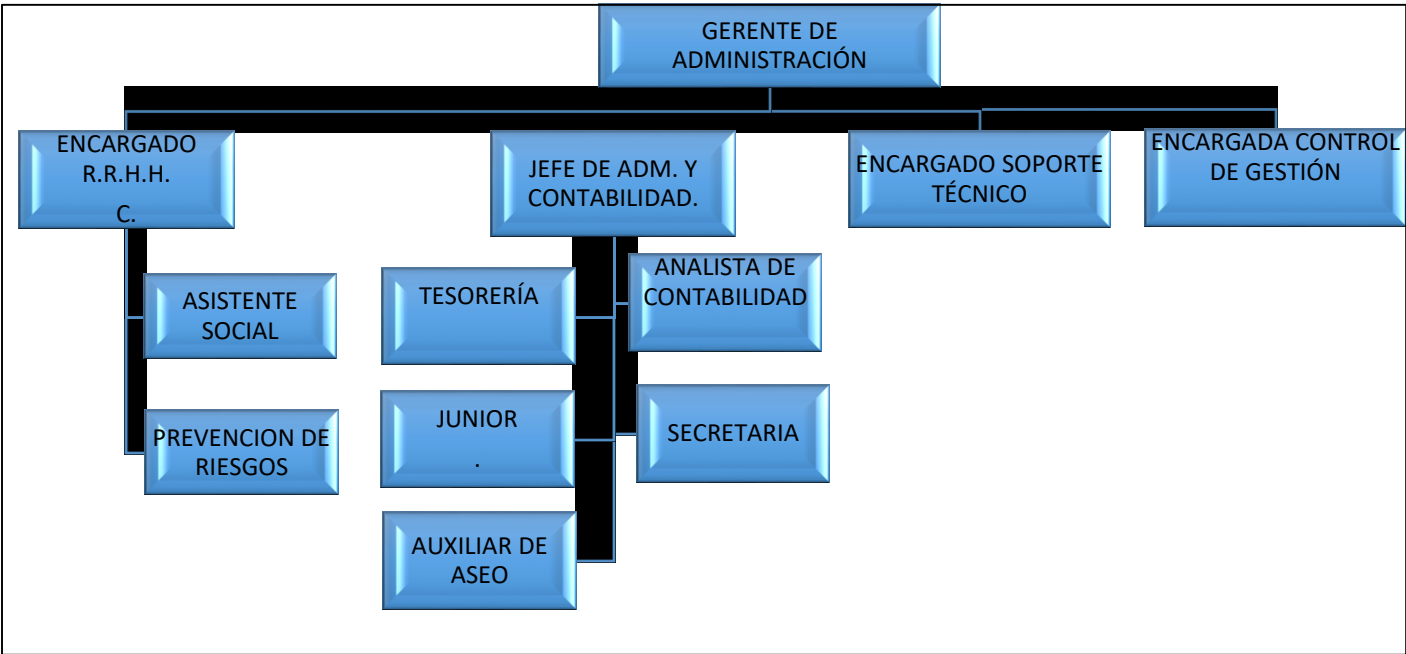


Figura IX: Organigrama Gerencia de Administración y Finanzas

Fuente: Elaboración propia basada en información de reportes de gestión de la empresa.

Gerencia Comercial: Responsable de la correcta gestión de las ventas de la empresa junto con la coordinación de los export manager. Es la cara visible de las negociaciones que mantiene la Viña con sus clientes Nacionales y Extranjeros.

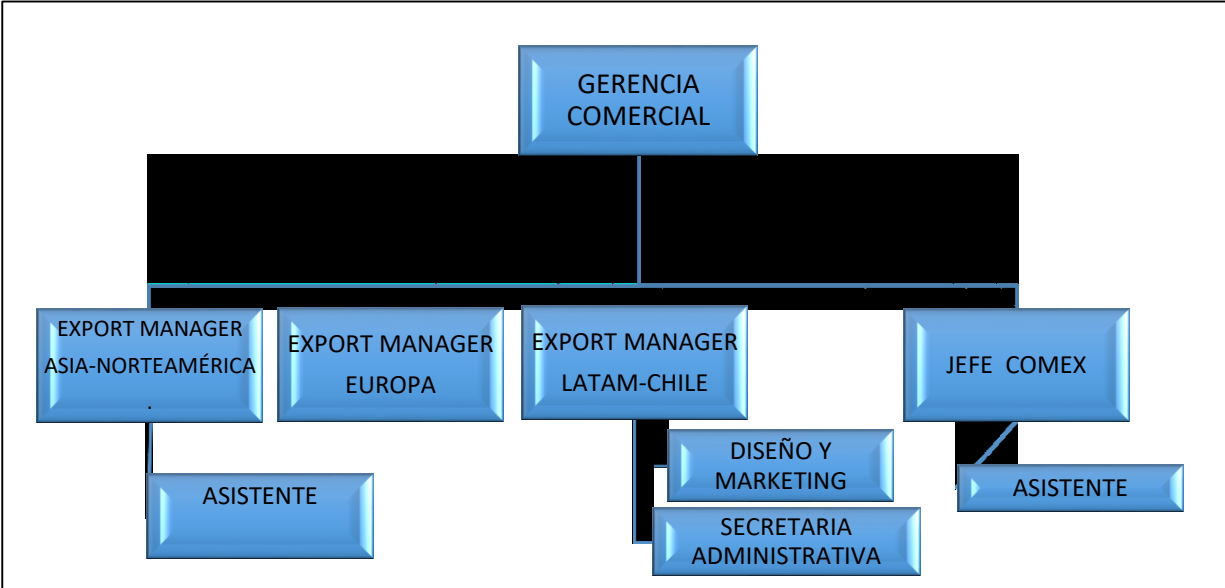


Figura X: Organigrama Gerencia Comercial

Fuente: Elaboración propia basada en información de reportes de gestión de la empresa

Gerencia Agrícola: Responsable de los campos de la Viña y de la gestión de cada uno de los administradores para llevar a cabo de manera eficiente las labores propias de explotación de viñedos.

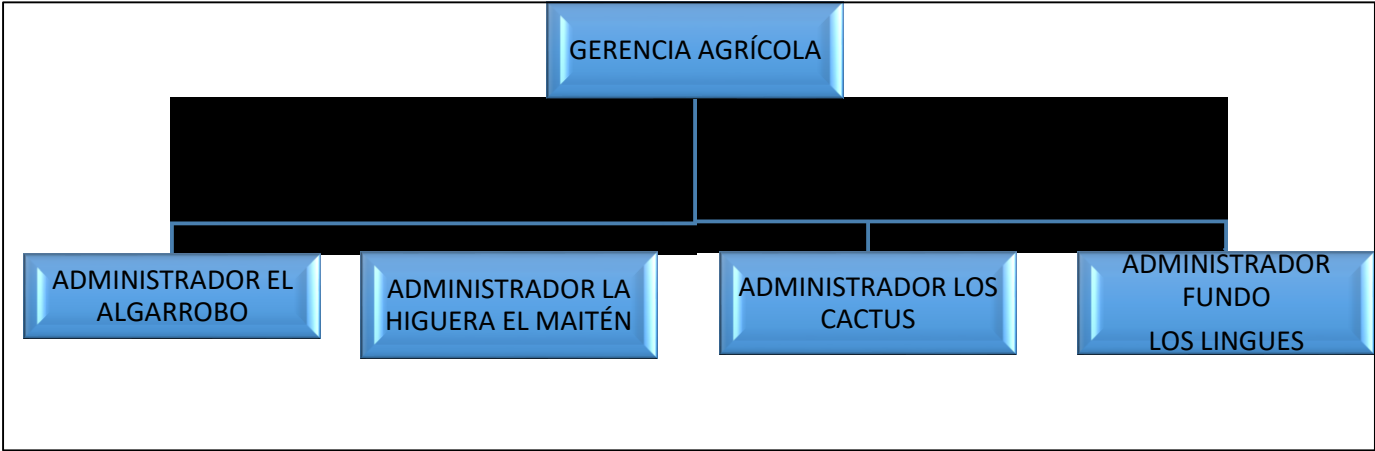


Figura XI: Organigrama Gerencia Agrícola

Fuente: Elaboración propia basada en información de reportes de gestión de la empresa.

Gerencia de Enología y Operaciones: Responsable de la elaboración de los vinos elaborados con las diferentes cepas y los estándares de calidad adecuados para alcanzar un producto de un sabor único.

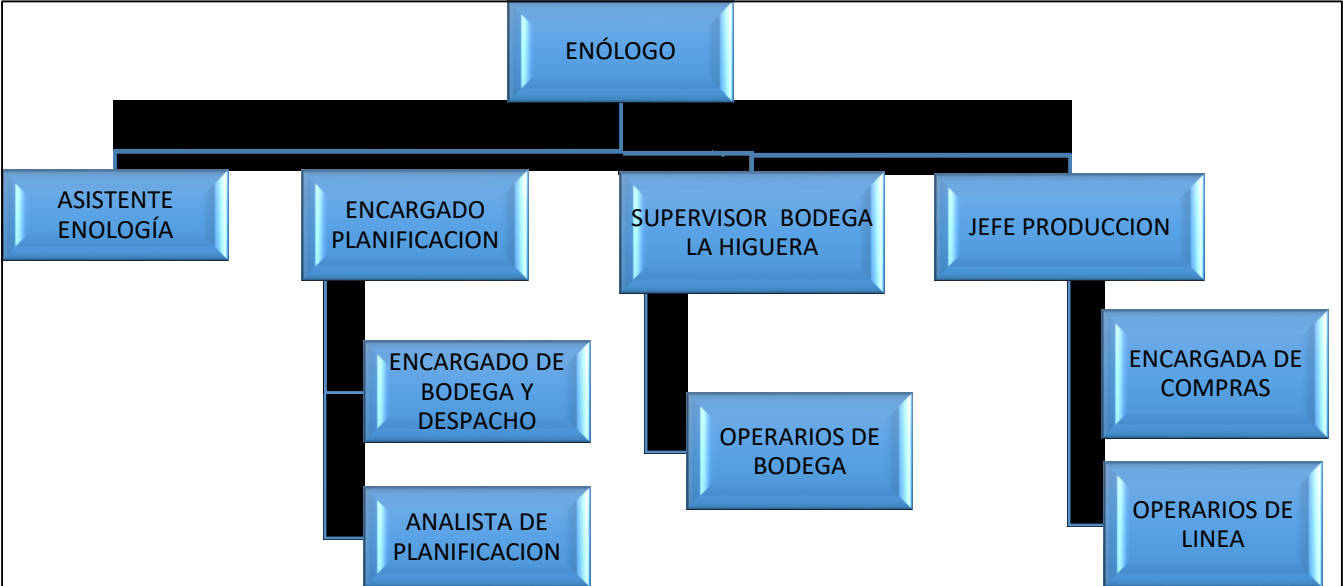


Figura XII: Organigrama Gerencia Enología y Operaciones

Fuente: Elaboración propia basada en información de reportes de gestión de la empresa.

Cadena de Valor:

Definimos la cadena de valor de la empresa como el conjunto de todas las actividades que ocurren desde el cultivo de la vid, hasta su distribución y consumo por parte de los clientes.

La cadena de valor de Viña TerraNoble es la siguiente:

	Logística Interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicios
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Abastecimiento de uva desde los campos de la Viña hacia el área de producción donde se elaboran los vinos. Éstos son transportados en camiones (arrendados) para luego ser almacenados. Cuenta con 298 Ha. plantadas y una planta de producción.	Viña TerraNoble cuenta con la infraestructura adecuada para la recolección de uva, procesamiento y almacenamiento en las bodegas de la empresa.	Los productos terminados son embalados por variedad y por cliente, de esta manera se sabe cuales están destinados a los clientes de Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Japón.	Viña TerraNoble invirtió en marketing y ventas con el objeto de alcanzar mayor posicionamiento internacional y así aumentar las ventas.	La Viña esta enfocada en ofrecer vinos de calidad a sus clientes, principalmente a clientes extranjeros ya que busca posición internacional pues la mayor parte de los ingresos proviene de las ventas extranjeras
	Todos los años se estima una cantidad de kg de uva para producción de vinos de acuerdo a los contratos de ventas que gestiona el área comercial con los clientes extranjeros y nacionales. El resto de la uva es vendida a productores Chilenos.	Bodega con capacidad para vinificar 3,5 millones de litros fermentación y 1,5 millones de guarda. ▶ Dos líneas de embotellado y etiquetado. ▶Vino almacenado en cubas de acero inoxidable y en barricas de roble, principalmente francés.	La empresa realiza todas las funciones de mercadotecnia, tales como, comercialización, almacenaje y transporte. Utiliza sus propios canales de distribución sin la ayuda de intermediarios. Cuenta con dos salas de venta ubicadas en Santiago y una sala de ventas en el Fundo Santa Camila donde se ubica su planta productiva.	Para el 2018 la imagen de etiquetas de los vinos premium, reserva y gran reserva serán totalmente nuevos. También modificó el logo de la marca Terra Noble	Los Export-Manager mantienen comunicación directa con los principales clientes extranjeros asegurando una buena relación con el cliente y un servicio post-venta.
ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura				
	La empresa cuenta con 4 viñedos principales: Situado en la mejor y más fría zona del Valle de Casablanca tiene 62 Ha. Plantadas con las variedades de Sauvignon Blanc, Chardonnay y Pinot Noir. Ubicado en el área de Los Lingues, a los pies de la Cordillera de Los Andes, tiene 28 ha. plantadas con uvas Ultra Premium en las variedades Cabernet Sauvignon, Carmenere, Petit Verdot y Syrah. En Marchigüe, una de las mejores áreas del Valle de Colchagua tiene 118 ha. plantadas orientado a obtener uvas en la calidad ultra premium de las variedades Cabernet Sauvignon, Carmenere, Syrah y Petit Verdot. Finalmente, ubicado en el Valle del Maule tiene 90 ha. plantadas con uvas de alta calidad de variedades como Carmenere, Merlot y Sauvignon Blanc. Tiene un área de producción, un laboratorio enológico y una bodega con capacidad para vinificar 3,5 millones de litros.				
	Administración de Recursos Humanos				
	Personal Especializado: Cuenta con Enólogo calificado y personal capacitado para trabajar en área vitivinícola. En área Agrícola trabajan aproximadamente 60 empleados dependiendo de la temporada, en producción trabajan 25 personas y administración cuenta con un equipo de 6 personas. Hay profesionales ingenieros agrónomos, dos enólogos, un ingeniero comercial y Contadores Público y Auditores.				
	Desarrollo Tecnológico				
Actualmente la empresa no cuenta con un área dedicada a la investigación para el desarrollo tecnológico. Viña TerraNoble cuenta con una bodega con capacidad para vinificar 3,5 millones de litros fermentación y 1,5 millones de guarda, el vino almacenado en cubas de acero inoxidable y en barricas de roble, principalmente francés.					
Abastecimiento					
Viña TerraNoble cuenta actualmente con 298 ha. Plantadas distribuidas en 4 grandes campos donde obtiene la materia prima para la elaboración de sus vinos. Estos 4 campos dan abastecimiento para la producción. La Viña cuenta con una planta productiva donde elabora los vinos con las uvas que son distribuidas desde sus 4 campos.					

Figura XIII: Cadena de Valor. Fuente: Elaboración Propia.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz FODA)

De análisis externo e interno, se presenta la matriz FODA con las principales conclusiones:

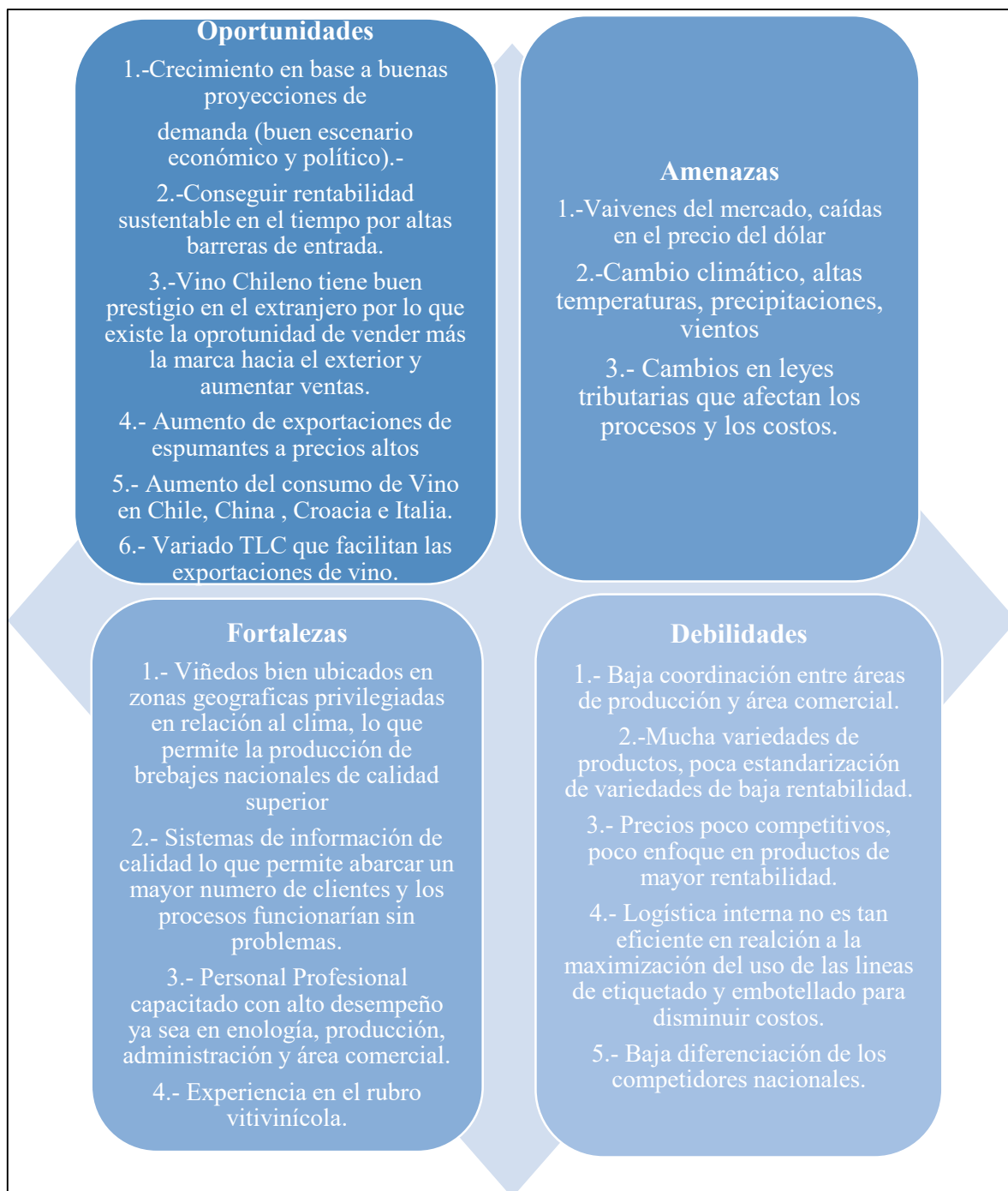


Figura XIV: Matriz FODA

Fuente. Elaboración Propia

Propuesta de Valor

Definición de clientes

Los clientes de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A se pueden dividir en dos grupos: Clientes Nacionales, que son todas las personas naturales que disfrutan del buen vino y clientes empresa distribuidoras y comercializadoras de vino; Clientes extranjeros, donde la viña cuenta con aproximadamente 50 clientes de más de 10 países de destino, provenientes de los continentes de América, Asia y Europa.

Atributos de Valor:

Para poder definir cuál es la propuesta de valor de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A, es preciso poder entender cuáles son las respuestas a los siguientes cuestionamientos: ¿Por qué los clientes que tiene la Viña son sus clientes?, ¿Por qué estos clientes han elegido a Agrícola y Comercial Santa Camila para adquirir sus vinos? y ¿Qué valora el mercado del producto ofrecido por la Viña?

Como hemos analizado anteriormente Agrícola y Comercial Santa Camila tiene dos tipos de clientes, pero su foco principal se centra en los clientes extranjeros ya que de ellos proviene la mayor parte de sus ventas e ingresos. La Viña tiene una cartera de productos variada ya que ofrece distintas categorías de vinos centrandó su oferta de marketing en los vinos de mayor calidad como reserva, gran reserva y vinos Premium.

Agrícola y Comercial Santa Camila busca mantener una buena gestión en su logística interna para entregar un buen producto de acuerdo a los requerimientos de cada cliente cumpliendo con los tiempos de envío y despacho, además de entregar un servicio post-venta de calidad.

Los atributos principales que los clientes valoran se definen en:

- **Gestión de la logística interna eficiente:** Para todos los clientes es importante que los productos que adquieren lleguen a su destino en condiciones óptimas, en las

fechas adecuadas y con todos los requerimientos que solicitaron al momento de su compra, así como también que se respeten los acuerdos comerciales de precio, y descuentos acordados. Por ello, la logística interna cumple una función esencial al igual que las áreas de apoyo que la respaldan como administración y área comercial. En ésta sección, es importante que todos los procesos descritos en la cadena de valor de la Viña se cumplan correctamente asegurando que la gestión interna funcione.

- **Calidad del servicio comercial:** Los clientes valoran que el servicio comercial, de venta y post-venta sea de calidad. Que se respeten los acuerdos comerciales, como precio por botella, facturación y convenios de pago, descuentos promocionales y buena comunicación con el área comercial de sus proveedores que en este caso estaría representada por el área Comex de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A

Agrícola y Comercial Santa Camila S.A no tiene una propuesta de valor definida, por lo que en base al análisis interno y externo se propone la siguiente propuesta de Valor:

“Agrícola y Comercial Santa Camila S.A es una empresa vitivinícola que ofrece vinos producidos con las uvas de más alta calidad extraída de sus propios viñedos, entregándoles a sus clientes la confianza que necesitan a través una **gestión interna eficiente y buena calidad del servicio comercial.**”

5. Ejes Estratégicos:

Los ejes estratégicos son un conjunto correlacionado de objetivos que sustentan los atributos de la propuesta de valor. La siguiente figura presenta los ejes estratégicos de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A

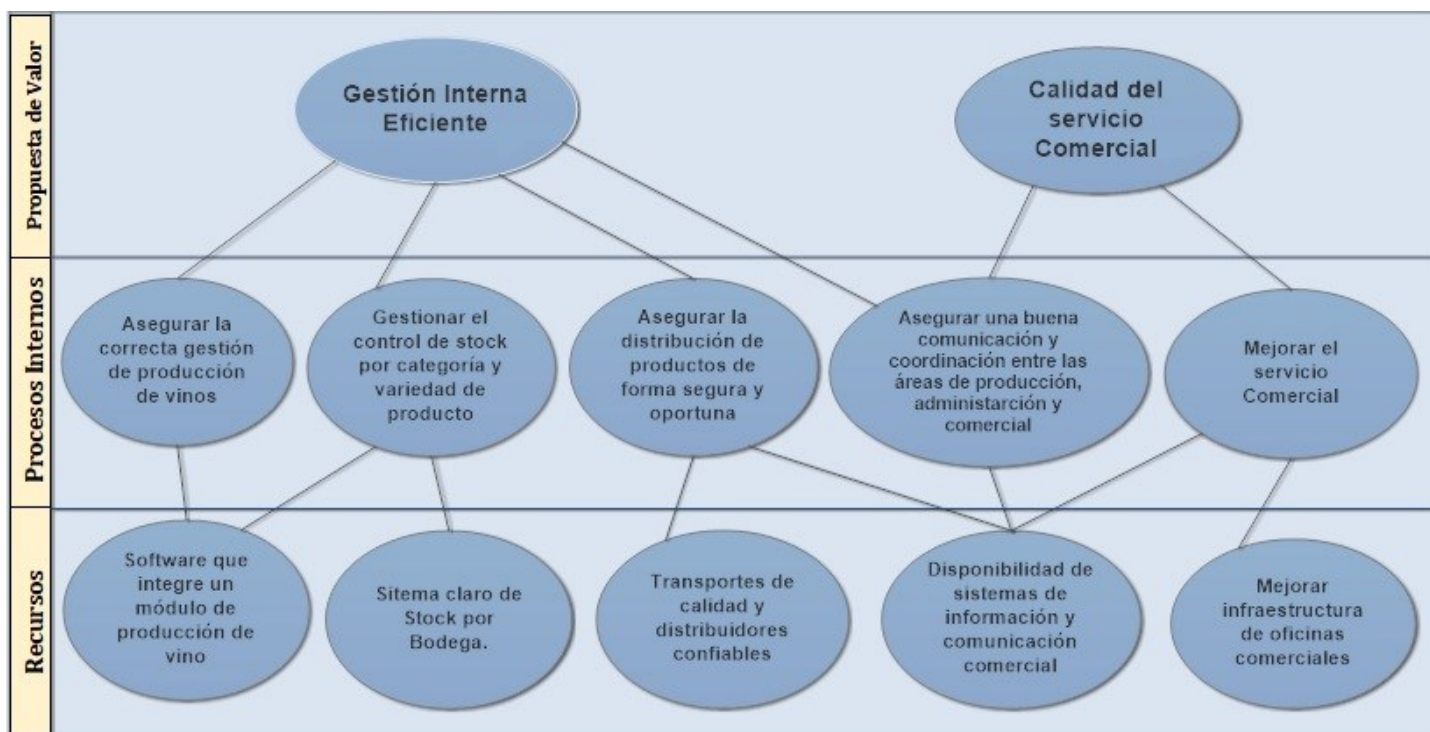


Figura XV: Eje Estratégico de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, Agrícola y Comercial Santa Camila presenta dos ejes estratégicos, el de “Gestión interna eficiente” y el de “Calidad de Servicio Comercial”. La relación que existe entre los objetivos de la propuesta de valor, los procesos que la sustentan y los recursos que permiten a los procesos implementar la propuesta de valor, son analizados en forma separada para cada eje estratégico en las siguientes secciones.

Eje estratégico 1: Gestión Interna Eficiente

La siguiente figura presenta el eje estratégico “Gestión Interna Eficiente”

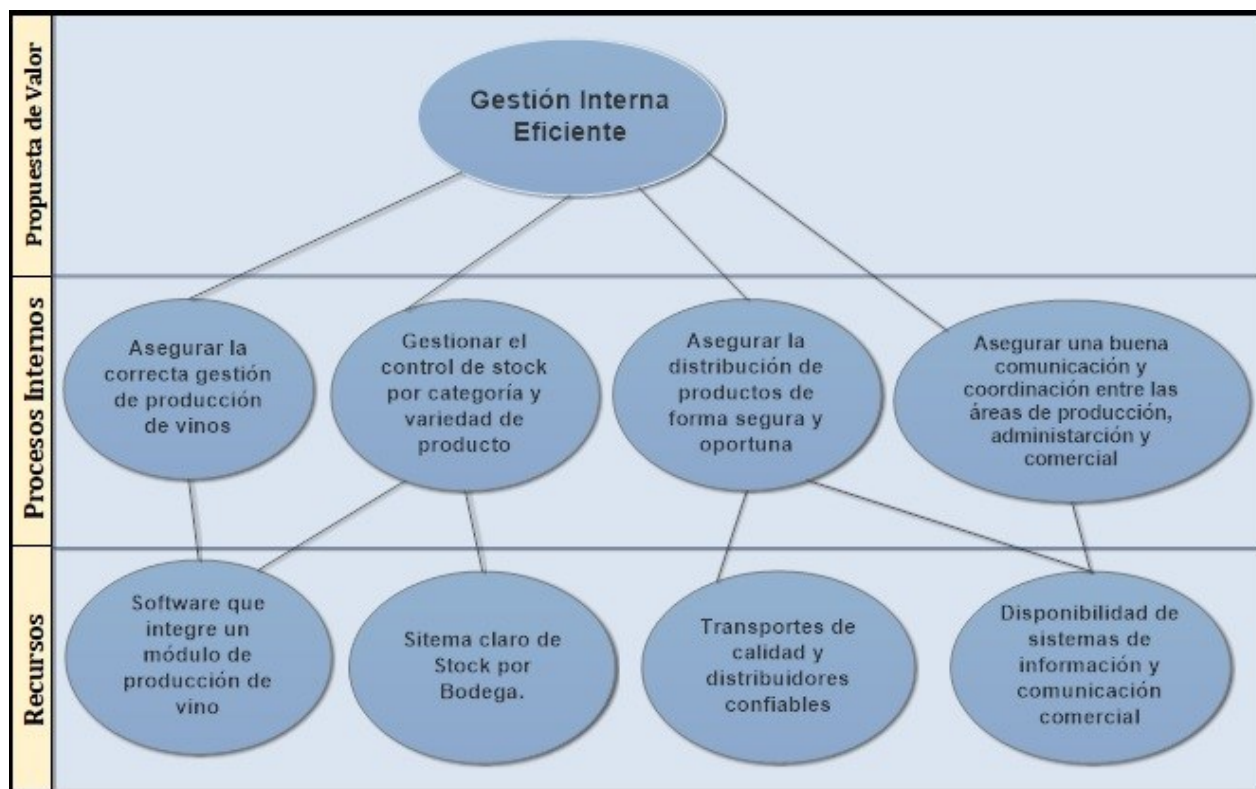


Figura XVI: Eje estratégico 1: Gestión Interna Eficiente

Fuente: Elaboración propia.

Para los clientes es importante saber que su orden de compra está siendo gestionada de manera tal, que llegue a su destino en el tiempo y condiciones acordadas de acuerdo a las exigencias establecidas; Esto da confianza a quienes compran los vinos de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A y asegura mayor fidelización con sus clientes.

Para cumplir con las expectativas de los clientes, la empresa necesita tener una gestión interna eficiente, para ello es fundamental que exista una correcta gestión de producción de vinos, es decir, que se debe conocer exactamente la cantidad de botellas de vino que se deben producir, a qué cliente serán despachados, condiciones de embalaje y etiqueta, y por supuesto que se cumplan los plazos de entrega. Para que la empresa tenga una gestión eficiente es importante que lleve un adecuado control de stock, para evitar vender variedades de vino que no se encuentran en bodega o que tienen un stock muy bajo, por ello es sumamente relevante

que exista una correcta gestión de stock de vinos. Con respecto a la distribución de productos, se debe asegurar que los productos se despachen de forma segura y oportuna. Santa Camila, no tiene distribuidores propios, por lo que cuenta con contratistas de transporte y carga; En este sentido, la empresa debe asegurarse de tener a los transportistas adecuados para el despacho de sus productos hacia el puerto de destino donde los productos son enviados en embarques hacia los clientes extranjeros. También para que la gestión interna sea eficiente, es muy importante asegurar una buena comunicación y coordinación entre las áreas de producción, administración y área comercial, ya que es aquí donde se gestiona la negociación de venta, luego la producción de productos solicitados por lo que el área comercial debe estar 100% coordinada con el área productiva. Finalmente, el área de administración y contabilidad gestiona que se cumplan las condiciones de pago y dan aviso cuando existe morosidad de algún cliente.

Para que estos procesos produzcan una gestión interna eficiente, es necesario contar con recursos clave como un software que cuente con un módulo especialmente diseñado para el área de producción donde pueda coordinar las solicitudes de venta ingresadas por el área comercial, organizar la producción de venta y una planilla que permita ver los despachos de vino por vencer. También es necesario un sistema claro de stock por bodega que esté incluido en el módulo de producción con alertas de stock de productos bajos para que el área de producción esté alerta y los comerciales estén informados de los productos que están disponibles en bodegas.

Para asegurar la distribución es necesario contar con transportes de calidad y distribuidores confiables para el transporte de los productos, por ello los contratos con los transportistas deben ser seleccionados de tal manera de asegurar que los productos lleguen a su destino en óptimas condiciones. Por último, los sistemas de información comercial deben estar siempre disponibles para que la gestión interna funcione y exista coordinación entre las diferentes áreas de la Viña.

Eje estratégico 2: Calidad del Servicio Comercial

Para el cliente, no solo es importante que la gestión interna de sus proveedores sea eficiente, sino que espera y valora que las empresas presten un servicio comercial de calidad. Para que esto ocurra, se debe mejorar el proceso de servicio comercial, relacionado con la medición y facturación correcta, envío de facturas en forma oportuna, contar con una plataforma adecuada de atención, responder oportunamente las solicitudes, consultas y/o reclamos de los usuarios, entre otros aspectos, para poder entregar un servicio al cliente de excelencia. (Ver figura XV Eje estratégico 2: “Calidad del servicio comercial”)

La siguiente figura presenta el eje estratégico “Calidad del servicio Comercial”

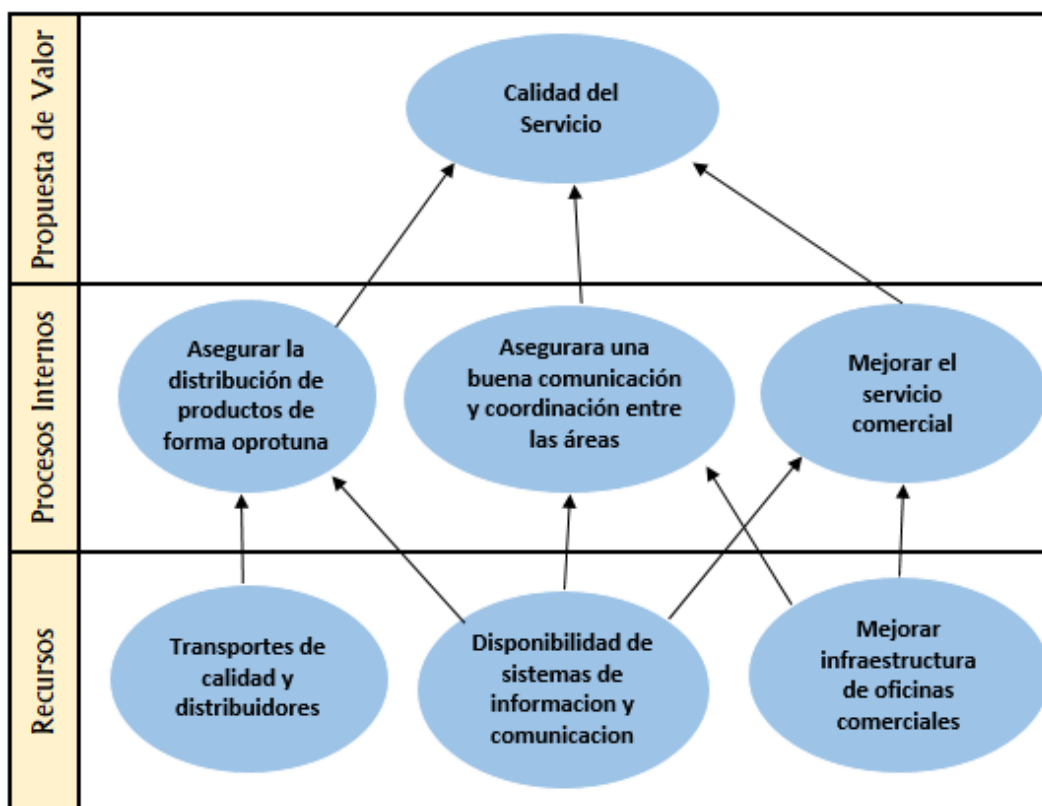


Figura XVII: Eje estratégico 2: Calidad del servicio comercial

Fuente: Elaboración propia.

Para asegurar la calidad del servicio comercial también se necesita coordinación entre las áreas de la empresa y una buena comunicación, de esta manera los comerciales estarán

conectados con los procesos relacionados a la venta de vinos y podrán entregar un mejor servicio a los clientes. Para que se cumpla este proceso y mejorar el servicio comercial se necesitan recursos como mejorar la infraestructura de oficinas comerciales, de esta manera contando con la infraestructura y equipos adecuados el servicio comercial puede llegar de mejor manera a los clientes de Viña TerraNoble, siempre y cuando, la disponibilidad de sistemas de información y comunicación comercial estén siempre en correcto funcionamiento y disposición.

6. Planificación de la Estrategia

Modelo de Negocios

El modelo de negocios de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A (TerraNoble), se centra en entregar a sus clientes un producto de calidad a través de la gestión interna eficiente y dando un servicio comercial de calidad.

Segmento de Clientes

Los clientes de Viña TerraNoble se dividen en:

- Clientes Nacionales, que son todas las personas naturales que disfrutan del buen vino y clientes empresa distribuidoras y comercializadoras de vino;
- Clientes extranjeros, donde la viña cuenta con aproximadamente 50 clientes de más de 10 países de destino, provenientes de los continentes de América, Asia y Europa.

Estos últimos son el nicho de mercado que la empresa centra su modelo de negocios ya que representan más del 90% de las ventas de la empresa por lo que su propuesta de valor se centra en los clientes extranjeros.²⁷

Propuesta de Valor

“Agrícola y Comercial Santa Camila S.A es una empresa vitivinícola que ofrece vinos producidos con las uvas de más alta calidad extraída de sus propios viñedos, entregándoles a sus clientes la confianza que necesitan a través una **gestión interna eficiente y buena calidad del servicio comercial.**”

Se aprecia claramente que los atributos de valor que Santa Camila ofrece a sus clientes son tener una gestión interna eficiente y entregar una buena calidad del servicio comercial.²⁸

²⁷ Para mayor información de clientes ver sección 2.4 Segmentación de Mercado, Mercado Meta

²⁸ Para mayor información sobre la propuesta de valor ver página 88 Propuesta de Valor

Canales de comunicación, distribución y venta

N°	Puntos de contacto	Detalle
1	Oficinas Comerciales	Corresponde a las oficinas físicas donde se atiende a los clientes y se venden los productos. Actualmente TerraNoble tiene una oficina en Santiago y una oficina en la VII región ubicada camino a San Clemente en el fundo Santa Camila.
2	Atención Telefónica	Uno de los principales contactos con el cliente es a través de contacto telefónico. A través de un número con anexos para cada Vendedor Comercial, se pueden comunicar directamente con ellos para solicitar información sobre variedades de vinos, precios, características de los vinos, etc.
3	Página Web	Otro contacto directo es a través de la página web en la cual se puede contactar directamente al área comercial para solicitar información sobre los productos que ofrece la Viña. Las ventas no pueden hacerse a través de la página web, sólo sirve como medio entre clientes y vendedor comercial para gestionar las ventas
4	Visitas Comerciales	Las visitas comerciales son uno de los canales de comunicación y venta esenciales del negocio de Santa Camila. Los vendedores comerciales tienen a su cargo una cartera de negocios que deben cuidar y por supuesto un objetivo común que es aumentar el número de clientes extranjeros. Por ello los vendedores comerciales tienen un presupuesto anual para viajes comerciales donde se contactan directamente con los clientes, cierran negocios y negocian precios, variedad y cantidad de cajas de vino.

Relación con el cliente

Se asocia a la percepción que tiene el cliente hacia la empresa. La percepción que Santa Camila intenta inspirar en sus clientes es la de “confianza” y “dedicación”. Confianza en el sentido de que quiere ofrecer un producto asegurando que las gestiones internas se harán adecuadamente y los productos llegarán de forma segura, oportuna y cumpliendo los acuerdos comerciales del negocio. Dedicación en relación a la calidad del servicio comercial, para la empresa es muy importante que los clientes sientan que la Viña está permanentemente

en contacto con ellos, y que cualquier información respecto a los productos, variedades, categorías, precio y promoción serán atendidas lo más rápido posible por el personal comercial.

Fuentes de ingresos

La empresa obtiene sus ingresos de las siguientes categorías:

Ventas Nacionales:

- Venta de vino embotellado
- Venta de vino a granel
- Venta de uva
- Otros

Estas ventas representaron un 8,01% (MUS\$ 504) de los ingresos de la Viña en el año 2017, esto demuestra que las ventas nacionales son insignificantes para ésta empresa.

Estos valores se pueden explicar en que el objetivo principal de la empresa, expuesta en su propuesta de valor no está dirigida a las ventas nacionales, sino, que está enfocada en las ventas extranjeras cumpliendo las expectativas de los clientes extranjeros.

Ventas Extranjeras:

Representa más del 90% de los ingresos por venta de la Viña, por lo que su importancia es relevante debido a que la mayor parte de los ingresos proviene de las ventas extranjeras.

La siguiente Tabla muestra el estado de Resultado del año 2017 de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A

Estado de Resultado MUS\$

Diciembre			ACUMULADO	
REAL	PM		REAL	PM
874	612	Ingresos Brutos por Venta	6.451	7.745
(17)	(35)	A&P Directo y Comisiones	(155)	(406)
857	577	Ingresos Netos por Venta	6.296	7.339
(624)	(454)	Costo de Venta	(4.921)	(5.750)
233	123	Margen Contribución 1	1.376	1.589
27%	21%	Margen Contribución 1 (%)	22%	22%
(46)	(2)	- A&P Extra y Viajes	(150)	(239)
187	121	Margen Contribución 2	1.225	1.350
22%	21%	Margen Contribución 2 (%)	19,5%	18,4%
(131)	(97)	- Gastos Comerciales Indirectos	(680)	(660)
56	25	Margen Contribución 3	545	690
7%	4%	Margen Contribución 3 (%)	9%	9%
0	50	Ventas Uva	1.254	1.276
0	(50)	Costo Venta de Uva	(1.317)	(1.211)
0	(0)	Margen Uva	(63)	65
182	0	Ventas Vino Granel	1.469	519
(155)	0	Costo Venta Vino Granel	(1.256)	(519)
27	0	Margen Vino Granel	212	0
82	24	Margen Contribución	694	755
10%	4%	Margen Contribución (%)	11%	10%
(274)	(154)	Total Gastos Adm y Ventas	(1.491)	(1.163)
(191)	(130)	Res. Operac. s/depreciacion	(797)	(409)
(10)	(9)	Depreciacion	(94)	(107)
(201)	(139)	Resultado Operacional	(891)	(516)
116	(14)	Resultado No Operacional	(142)	(165)
(85)	(153)	Utilidad Neta	(1.033)	(681)

Tabla VIII: Estado de Resultado en MUS\$. Agrícola y Comercial Santa Camila S.A
Fuente: Informe de Gestión 2017

Recursos Clave:

Los Recursos clave que la Viña necesita para poder operar son:

1. **Plantaciones de uva:** Para producir vino es esencial que la empresa cuente con hectáreas de uva como su materia prima principal. Actualmente cuenta con más de 200 ha. plantadas.
2. **Planta de producción:** Una viña debe tener la infraestructura adecuada de su planta productiva para elaborar los vinos, embotellarlos y etiquetarlos. Para la producción de vino es necesario contar con una planta productiva bien construida con todas las instalaciones necesarias para cumplir de forma eficiente la elaboración del producto.

3. **Tecnología adecuada:** Para elaborar vinos de alta calidad es necesario contar con la tecnología adecuada para la elaboración del producto. Las mejoras e inversiones tecnológicas para asegurar la calidad del vino son relevantes ya que pueden incidir directamente en el sabor, aroma y calidad del producto.
4. **Sistemas de Información y Comunicación adecuados:** Para sustentar la eficiencia operacional es necesario contar con sistemas de información que permitan planificar, ejecutar y controlar las funciones claves de manera eficiente. Como el proceso de gestión de producción de vino y control de stock.
5. **Equipos de alto desempeño:** En un mercado donde la eficiencia operacional es fundamental, es necesario contar con personal competente en cada una de las funciones claves, de manera de realizar un trabajo eficiente. A su vez, viña TerraNoble mantiene en parte de sus procesos personal contratista, enfocado en la ejecución de ciertas labores tales como el servicio de transporte de carga, servicio de mejoras agrícolas, programas de higiene ambiental, entre otros.

Actividades Claves

Las actividades más importantes que TerraNoble debe realizar son:

Producción de vino: Es importante que la producción de vino se haga de acuerdo a los pedidos de los clientes y se planifique de forma tal, que se utilice de la forma más eficiente posible la capacidad productiva de la Viña.

Control de Stock: Los stock deben estar controlados por la Viña, no pueden existir muchos vinos en percha y se necesita que los inventarios se realicen de forma periódica bajo estándares bien definidos y por personal capacitado.

Gestionar distribución y transporte de productos: La distribución de productos se hace en coordinación con las áreas de producción y el área comercial, por ello es importante que nuestros distribuidores sean confiables y seguros para que los productos lleguen de forma correcta y oportuna.

Coordinación entre áreas producción, comercial y área contable-administrativa: Estas áreas trabajan de forma relacionada entre sí, por lo que los sistemas de comunicación deben estar siempre disponibles para que la coordinación de pedidos, facturación, distribución y comercialización se realicen de forma eficiente.

Gestionar la Cobranza de clientes: El proceso de cobranza es crucial para controlar la morosidad y estar siempre controlando las ventas de los clientes. Este proceso se hace de forma periódica a través del informe deudores que es enviado por el analista contable todas las semanas para que los encargados de ventas realicen gestiones de cobranza adecuada.

Maximizar la planificación de embotellado y etiquetado en línea para minimizar costos de producción: Este proceso está relacionado directamente con el área de producción y el área comercial ya que es necesaria la coordinación entre ambos para planificar la producción de vinos de acuerdo a los pedidos el tiempo y los clientes, de forma tal, que las líneas de etiquetado y embotellado se utilicen de forma eficiente.

Alianzas Clave

Actualmente Viña TerraNoble no tiene muchos aliados estratégicos, pero tiene acuerdos comerciales con algunos proveedores claves como Cristalerías Chile con quienes tienen un plazo de tres meses para pagar las ventas de botellas, además de que los pallets no forman parte de la venta ya que se hace una devolución del embalaje de las botellas compradas a estos proveedores.

Por el lado de clientes, la Viña tiene acuerdos comerciales preferentes con aquellos clientes que poseen ventas sobre los US\$50.000 mensuales.

Estructura de Costos

La Viña Tiene una estructura de costos donde cada área se toma como una unidad de negocios diferente. Para cada unidad de negocio definida existe un presupuesto anual donde se detallan los costos y gastos de cada una de ellas.

Las áreas como unidades de negocios propias son:

- Agrícola: Cuenta con un encargado de análisis de costos agrícolas donde se detallan los costos asociados a la explotación y cosecha de la uva. Los gastos de explotación están asociados a las remuneraciones del personal de campos, los contratistas externos, combustible y energía utilizada en los campos, mantenciones y materiales de los campos, otros gastos asociados a la explotación, depreciación y asesorías agrícolas. Se separan en los siguientes centros de costos:
 - 4100: Campo la Higuera
 - 4200: Campo Los Lingues
 - 4300: Campo Algarrobo
 - 4500: Campo Los Cactus
 - 4650: Gastos Pellenc Vendimia
- Enología: Aquí se detallan todos los costos y gastos asociados a la elaboración del Vino, su centro de costos está definido por el 4800 y su representante y encargado de controlar los costos reales es el Gerente de Enología quien controla mes a mes que los costos no se pasen del Presupuesto definido.
- Cemex: Gastos asociados a los procesos de comercialización que tiene que ver con los viajes de los comerciales hacia los clientes extranjeros, gastos de oficinas comerciales, etc.
- Producción: Sus centros de costos son 5300 y 5400 que pertenecen a embotellado y etiquetado. Estos costos se relacionan con el envasado y etiquetado de los vinos, también tiene un encargado del control de gastos quien supervisa que no se sobrepase del presupuesto.
- Gastos de administración y Ventas: Estos se separan en gastos de Gerencia, centro de costos 3000 y los gastos de administración y contabilidad que pertenecen al centro de

costos 2000. Estos gastos son controlados directamente por el Gerente de administración y Finanzas quien regula que se cumpla el presupuesto anual.

6.1 Mapa Estratégico

El mapa estratégico muestra la relación causa – efecto de los objetivos estratégicos de TerraNoble. Estos objetivos fueron definidos una vez que se han evaluado las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas, las que han sido identificadas en el análisis FODA. La siguiente figura presenta el mapa estratégico de Santa Camila²⁹

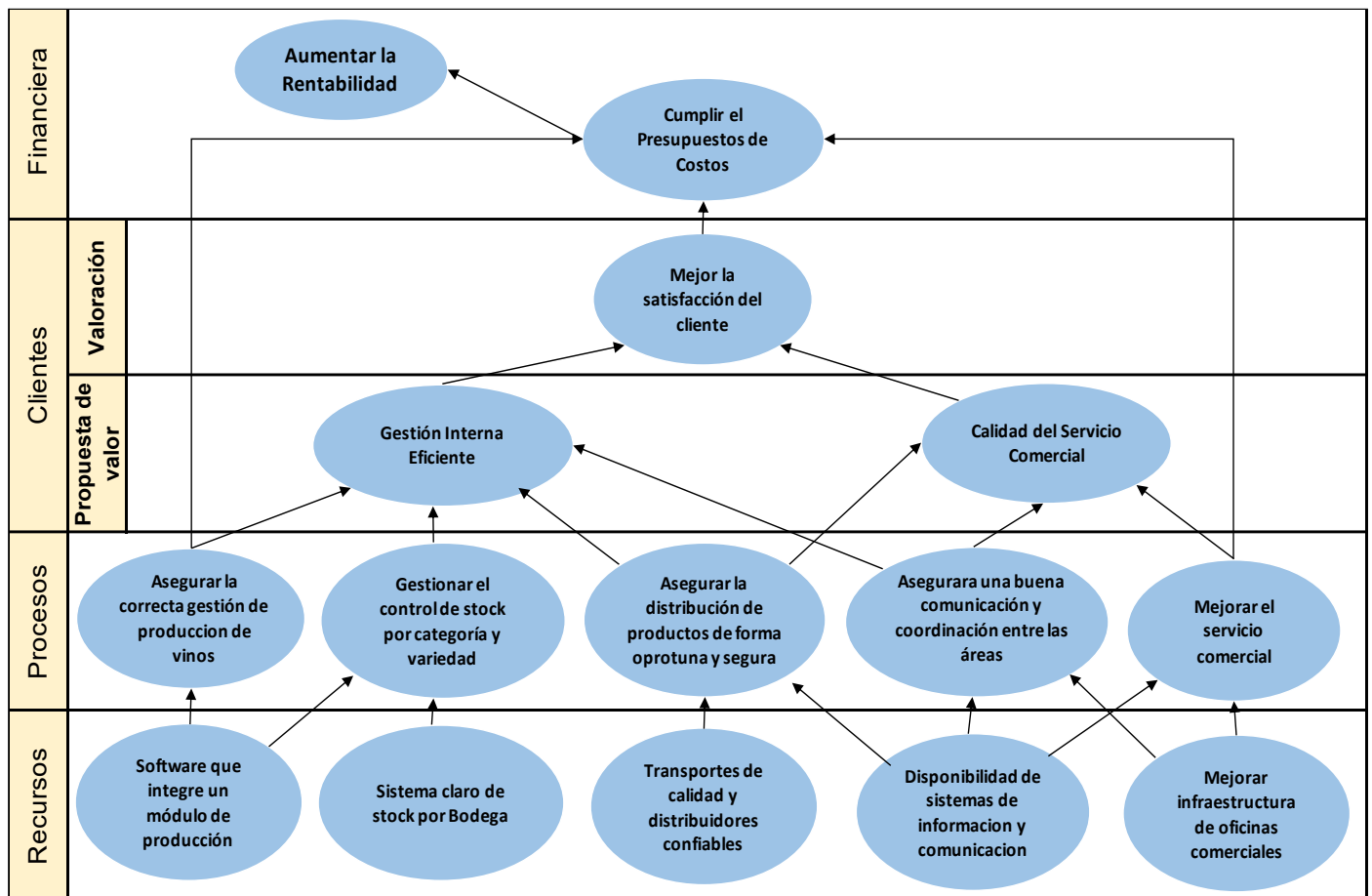


Figura XVIII: Mapa Estratégico de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A

Fuente: Elaboración Propia, basado en modelo del libro “Mapas Estratégicos” de Kaplan & Norton, 2004.

²⁹ El Mapa Estratégico ha sido validado por el Gerente de Administración y Finanzas. Gerardo Castro.

Diccionario de Objetivos Estratégicos

El diccionario de objetivos estratégicos describe claramente la relación causa - efecto que existe entre los distintos objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del mapa estratégico. Las siguientes ilustraciones presentan la relación que existe entre el objetivo causa y el objetivo efecto, describiendo la relación entre ellos.

Diccionario de objetivos Estratégicos Perspectiva de Recursos³⁰

	<i>Objetivo Causa</i>	<i>Objetivo Efecto</i>	<i>Descripción</i>
Recursos	Software que integre un módulo de producción	Asegurar la correcta gestión de producción de vinos	Para asegurara la correcta gestión de producción es necesario un software que integre un módulo de producción que permita maximizar la planificación de embotellado de la empresa, buscando aumentar embotellado y etiquetado en línea lográndose mayor eficiencia y baja de costos.
	Software que integre un módulo de producción	Gestionar el control de stock por categoría y variedad	Gestionar y controlar el stock es una tarea muy relevante para la gestión del negocio por lo que es imprescindible contar con un software que genere informes de stock y así tener un control de los productos terminados.
	Sistema Claro de Stock por Bodega	Gestionar el control de stock por categoría y variedad	Es necesario contar con un sistema claro de stock por bodega para evitar quiebres de stock y aumento innecesario de los costos de la empresa.
	Transportes de calidad y distribuidores confiables	Asegurar la distribución de productos de forma segura y oportuna	Para asegurara la distribución de productos de forma segura y oportuna el área comercial debe planificar eficientemente la calidad del transporte y la confiabilidad de los distribuidores para cerciorarse que los productos lleguen en buenas condiciones a sus clientes.

Tabla IX: Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Recursos.

Fuente: Elaboración propia.

³⁰ El Diccionario de la perspectiva de recursos fue validado por el Gerente de Administración y Finanzas y el Jefe del Área de Producción

*Diccionario de objetivos Estratégicos Perspectiva de Recursos (Continuación)*³¹

	<i>Objetivo Causa</i>	<i>Objetivo Efecto</i>	<i>Descripción</i>
Recursos	Disponibilidad de sistemas de información y comunicación	Asegurar la distribución de productos de forma segura y oportuna	La distribución de los vinos de Viña TerraNoble debe ser planificada de manera tal, que los productos lleguen a su destino en el tiempo oportuno y en buenas condiciones. Para que ésta planificación sea efectiva es necesario que los sistemas de información y comunicación estén siempre disponibles.
	Disponibilidad de sistemas de información y comunicación	Asegurar una buena comunicación y coordinación entre las áreas	La comunicación y coordinación entre las áreas claves del negocio de TerraNoble deben estar alineadas para asegurar la eficiencia en los procesos, para ello, los sistemas de información al igual que los medios de comunicación como teléfonos, correos electrónicos, páginas web, sistema y software de la Viña, etc., deben estar siempre en correcto funcionamiento.
	Disponibilidad de sistemas de información y comunicación	Mejorar el servicio comercial	Para Viña Terra Noble mejorar el servicio comercial puede incidir de manera significativa en el aumento de clientes y el crecimiento de nuevos negocios por lo que uno de los recursos claves para mejorar el servicio comercial es justamente que los sistemas de información funcionen y que la comunicación esté siempre disponible.
	Mejorar infraestructura de oficinas comerciales	Asegurar una buena comunicación y coordinación entre las áreas	Para que exista una buena comunicación y coordinación entre las áreas claves de la Viña, se necesita mejorar la infraestructura de las oficinas comerciales con los equipos necesarios para que se cumplan los objetivos de planificación comercial en correcta coordinación con las áreas de producción y administración.
	Mejorar infraestructura de oficinas comerciales	Mejorar el servicio comercial	Para Viña TerraNoble es necesario mejorar el servicio comercial para cumplir el objetivo de aumentar la cartera de clientes anualmente. Para lograr esto, hay que invertir en infraestructura de oficinas comerciales para que los Export manager puedan trabajar en condiciones óptimas y ofrecer a los clientes los productos de la Viña de la mejor forma posible.

Tabla VII: Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Recursos. Fuente: Elaboración propia.

³¹ El Diccionario de la perspectiva de recursos fue validado por el Gerente de Administración y Finanzas y el Jefe del Área de Producción

Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos³²

	<i>Objetivo Causa</i>	<i>Objetivo Efecto</i>	<i>Descripción</i>
Procesos	Asegurar la correcta gestión de producción de vinos	Gestión Interna Eficiente	El área de producción es la responsable de coordinar la producción de vinos de acuerdo a los pedidos de los clientes, por ello, debe ser una tarea rigurosa para aprovechar al máximo el embotellado y etiquetado en línea haciendo más eficiente la gestión interna de Viña Terra Noble.
	Asegurar la correcta gestión de producción de vinos	Cumplir el presupuesto de costos	La planificación de producción es tan relevante porque incide directamente en el presupuesto de costos de la empresa. Para lograr disminuir los costos de la empresa la planificación de producción debe hacerse correctamente. Uno de los puntos importantes tiene que ver con la cantidad de vinos que se encuentran en percha, pues si existe varietal en percha para la Viña esto significa que hubo errores en la planificación, errores que pueden aumentar los costos presupuestados.
	Gestionar el control de stock por categoría y variedad	Gestión Interna Eficiente	Es importante que los stock de productos estén controlados, para evitar errores de gestión como tener demasiado stock de un producto ocupando espacio innecesario en las bodegas.
	Asegurar la distribución de productos de forma segura y oportuna	Calidad del servicio Comercial	Es importante que la distribución de productos se planifique de manera tal, que los vinos lleguen en tiempo oportuno y de forma segura debido que esto mantiene una buena relación con los clientes de la Viña y demuestra la calidad del servicio comercial, entregando confianza a los clientes potenciales.
	Asegurar la distribución de productos de forma segura y oportuna	Gestión Interna Eficiente	Una buena planificación en la distribución de los productos es un punto a favor de la gestión interna eficiente de la Viña lo que supone que los procesos se realicen de forma correcta, entregando un producto de calidad de una forma eficiente.

Tabla X: Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos.

Fuente: Elaboración propia.

³² El Diccionario de la perspectiva de Procesos fue validada por el gerente de Adm. y Finanzas

Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos (Continuación)

	Objetivo Causa	Objetivo Efecto	Descripción
Procesos	Asegurar una buena comunicación y coordinación entre las áreas	Gestión Interna Eficiente	Para que la gestión interna sea eficiente es necesario que exista una buena comunicación entre las áreas de la empresa, ésta áreas son principalmente: producción y área comercial ya que están relacionadas directamente con el cliente y los pedidos por lo que es necesario que la coordinación sea efectiva. De esta forma se pueden definir claramente los pedidos mínimos y relacionar correctamente capacidad productiva y gestión comercial.
	Asegurar una buena comunicación y coordinación entre las áreas	Calidad del servicio Comercial	Una buena comunicación y coordinación entre las áreas clave de la Viña, producción y área comercial mejoran la calidad del servicio de ventas y a su vez mejora la gestión interna. La calidad del servicio comercial no puede funcionar si no se asegura la buena comunicación y coordinación entre la gestión comercial y el área de producción donde se coordinan los pedidos de los clientes.
	Mejorar el servicio comercial	Calidad del servicio Comercial	La gestión comercial incluye la negociación con los clientes, coordinación del pedido, el cumplimiento de los descuentos acordados, envío de la factura de exportación, atención comercial y cobranza de clientes. Si existe deficiencia en alguno de los procesos definidos anteriormente la insatisfacción de los clientes aumenta y la calidad del servicio comercial disminuye, por ello es tanta la importancia de que el servicio comercial mejore y así aumente la calidad comercial de la Viña como resultado de clientes satisfechos con la calidad del vino y las gestiones de sus pedidos.
	Mejorar el servicio comercial	Cumplir el presupuesto de costos	Una buena gestión de cobranza tiene directo impacto en los flujos de caja ingresados para poder sustentar inversiones, costos de operación, mantenimiento y administración. Actualmente la Viña tiene clientes morosos por lo que si no se recauda lo suficiente tendrá que acceder a créditos, lo que genera costos financieros haciendo que aumenten los costos de la empresa.

Tabla VIII: Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Clientes – Propuesta de Valor³³

	Objetivo Causa	Objetivo Efecto	Descripción
Clientes- Propuesta de Valor	Gestión Interna Eficiente	Mejorar la satisfacción del cliente	La Gestión interna eficiente está relacionada con las áreas claves de Viña TerraNoble que son producción y área comercial (ventas), si existe una gestión interna eficiente y la correcta coordinación entre ambas áreas claves, los procesos funcionarán correctamente y por ende los productos de la empresa llegarán al cliente final asegurando la calidad del producto, las condiciones óptimas de los pedidos y llegarán a tiempo en condiciones seguras. Esto genera mayor satisfacción en los clientes de la Viña manteniendo su fidelización con la marca.
	Calidad del servicio Comercial	Mejorar la satisfacción del cliente	La calidad del servicio comercial incluye no cometer errores en la negociación con el cliente respetando los acuerdos comerciales, descuentos acordados y promociones. También se relaciona con el servicio y gestión de distribución y despacho de los vinos al cliente final, asegurando que los productos lleguen completos y en el tiempo oportuno (OTIF: On time-in full). Todos estos procesos son importantes para que los clientes de Viña TerraNoble se sientan satisfechos o de lo contrario el número de clientes puede disminuir por lo que la calidad del servicio comercial se debe asegurar para mejorar la satisfacción de los clientes.

Tabla XI: Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Clientes – Propuesta de Valor.

Fuente: Elaboración propia.

Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Clientes – Valoración

	Objetivo Causa	Objetivo Efecto	Descripción
Clientes- Valoración	Mejorar la satisfacción del cliente	Cumplimiento del Presupuesto de Costos	Si se mejora la satisfacción del cliente, las ventas se podrían incrementar por lo que los ingresos y los flujos de caja de Viña TerraNoble serán más para mantener la empresa en correcto funcionamiento y no será necesario recurrir a otras fuentes de financiamiento ocasionando un aumento en los costos

Tabla XII: Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Clientes – Valoración.

Fuente: Elaboración propia.

³³ El Diccionario de Objetivos de la Perspectiva de Clientes fue validada por el gerente de Administración.

Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Financiera³⁴

	<i>Objetivo Causa</i>	<i>Objetivo Efecto</i>	<i>Descripción</i>
Financiera	Cumplimiento del Presupuesto de Costos	Aumentar la Rentabilidad	Aumentar la Rentabilidad es el objetivo principal de Viña TerraNoble, por lo que necesita cumplir el presupuesto de costos y principalmente la disminución de éstos a través de la eficiencia de sus procesos y la correcta gestión interna para minimizar costos. También a través de la buena calidad del servicio comercial se quiere lograr aumentar la satisfacción del cliente aumentando el número de ventas anualmente haciendo que la rentabilidad de la empresa mejore paulatinamente

Tabla XIII: Diccionario de Objetivos Estratégicos Perspectiva Financiera.

Fuente: Elaboración propia.

³⁴ El Diccionario de Objetivos de la Perspectiva Financiera fue validada por el gerente de Adm. y Finanzas

Cuadro de Mando Integral (CMI)³⁵

El cuadro de mando integral presenta los objetivos definidos en el mapa estratégico, con sus metas, indicadores e iniciativas. La siguiente tabla presenta el CMI de Agrícola y Comercial Santa

Camila S. **Tabla XII: Cuadro de Mando Integral (CMI) Perspectiva Financiera y Clientes**

	Objetivos (Mapa Estratégico)	Nombre Indicador	Código	Idicador KPI	Meta 2020	UM	Iniciativas Estratégicas
Financiera	Aumentar la Rentabilidad	Margen Operacional	CMIF01	(Ventas-Costo de Ventas-Gastos Adm. y ventas)/Ventas	20% anual	%	IE001 : Plan Operacional de reducción de costos Proyectado IE002: Plan de mejora del margen de la viña vía mayor estandarización y eliminación de productos de baja rentabilidad. IE003 : Plan de Forecast Comercial IE005 : Optimización de Stock por categoría y variedad IE006: Reducir significativamente la cartera de morosos IE007 Plan de capacitación organizacional IE009: Plan de Optimización de cartera de clientes en función de plan estratégico, recursos de la viña y oportunidades de mercado.
	Cumplimiento Presupuesto de Costos	Cumplimiento de Gastos Comerciales dentro del presupuesto	CMIF02	Total Gastos Comerciales acumulados	450MUS\$ <	MUS\$	
		Cumplimiento de Gastos de Administración y ventas	CMIF03	Total Gastos Administración y Ventas acumulados	1100MUS\$<	MUS\$	
		Variación de los Costos Directos de Producción	CMIF04	Variación Costos = (Costos Directos Producción año2 - Costos Directos Producción año1)/Costos Directos Producción año2	(-) 3% > anual variación negativa	%	
		Clientes morosos	CMIF05	Clientes Morosos= Clientes Morosos/ Total de Clientes	25% <	%	
Clientes	Gestion Interna Eficiente	Cumplimiento de plazos y agenda de producción	CMICL06	Cumplimiento Plan de producción=%Planificación de producción cumplido	80%	%	IE004: Plan de coordinación de pedidos IE008: Plan mejoras en sistemas de información y comunicación.
		Cumplimiento plan de vinos en percha	CMICL07	N° de cajas en percha	2000 cajas <	n° cajas	IE005: Optimización de Stock por categoría y variedad
		Correcta utilización de la capacidad Instalada	CMICL08	Uso de la capacidad instalada= Equipos e instalaciones en uso / Total de equipos e instalaciones de la Viña	80%	%	IE007: Plan de capacitación organizacional
	Calidad del Servicio Comercial	Cumplimiento del índice de lealtad del cliente	CMICL09	Índice de lealtad Neta del Cliente (ILN)	5,5	Nota	IE009: Plan de Optimización de cartera de clientes en función de plan estratégico, recursos de la viña y oportunidades de mercado.
		Cumplimiento despachos de clientes completos con productos solicitados	CMICL10	OTIF (pedidos a tiempo, pedidos completos.) N° pedidos completos/Total de pedidos	100%	%	IE004: Plan de coordinación de pedidos IE008: Plan mejoras en sistemas de información y comunicación.
		Cumplir ciclo comercial promedio (35 días, desde recepción de orden al despacho)	CMICL11	OTIF (pedidos a tiempo, pedidos completos.) N° pedidos que cumplieron el ciclo comercial promedio/Total pedidos	80%	%	IE004: Plan de coordinación de pedidos IE008: Plan mejoras en sistemas de información y comunicación.
	Mejorar Satisfacción del Cliente	Cumplimiento fidelización de clientes (clientes antiguos = 6 meses antigüedad comercial)	CMICL12	Clientes antiguos / Total Clientes	20% >	%	IE003: Plan de Forecast Comercial
		Cumplimiento del aumento de la cartera comercial	CMICL13	N° clientes nuevos/Total Clientes	25%	%	IE003:Plan de Forecast Comercial

³⁵ EL CMI fue validado por la encargada de Control de Gestión y el Gerente de Administración

Cuadro de Mando Integral (CMI) (Continuación)

	Objetivos UEN (Mapa Estratégico)	Nombre Indicador	Código	Idicador KPI	Meta	UM	Iniciativas Estratégicas
Procesos	Asegurar la correcta gestión de producción de vinos	Maximizar la planificación de embotellado de la empresa, buscando aumentar embotellado y etiquetado en línea lográndose mayor eficiencia y baja de costos.	CMIPR14	%Capacidad productiva de la línea de embotellado y etiquetado utilizado en el mes	85%	%	IE002: Plan de mejora del margen de la viña vía mayor estandarización y eliminación de productos de baja rentabilidad. IEE004: Plan de coordinación de pedidos IE007: Plan de capacitación organizacional
	Gestionar el control de stock por categoría y variedad de producto	Cumplimiento de vino varietal en percha = 0	CMIPR15	Cantidad de vino varietal en percha/cantidad de vino en percha	0%	%	IE004: Plan de coordinación de pedidos IE005: Optimización de Stock por categoría y variedad
	Asegurar la distribución de productos de forma segura y oportuna	Cumplimiento de embalajes adecuados para los pedidos	CMIPR16	%error en embalajes/% embalajes	10% <	%	IE04: Plan de coordinación de pedidos
	Asegurar una buena comunicación y coordinación entre las áreas de producción, administración y comercial.	Calidad de comunicación	CMIPR17	% caídas de la comunicación en un mes/12	20% <	%	IE008: Plan mejoras en sistemas de información y comunicación.
		Coordinación entre áreas clave	CMIPR18	Cantidad de reuniones de coordinación entre áreas claves al mes	4 > ó =	veces al mes	IE008: Plan mejoras en sistemas de información y comunicación.
	Mejorar el Servicio Comercial	Cumplimiento de entrega del servicio de distribución de buena calidad.	CMIPR19	% Resolución de solicitudes y reclamos comerciales en tiempo	100%	%	IE004: Plan de coordinación de pedidos IE008: Plan mejoras en sistemas de información y comunicación.
Cumplimiento del Plan de cobranza		CMIPR20	N° clientes morosos / N° clientes morosos con confirmación de pronto pago	100%	%	IE006: Reducir significativamente la cartera de morosos	
Recursos	Objetivos UEN (Mapa Estratégico)	Nombre Indicador	Código	Idicador KPI	Meta	UM	Iniciativas Estratégicas
	Software que integre un módulo de producción de vino	Cumplimiento del funcionamiento del módulo de producción	CMIRC21	N° de actualizaciones del módulo de producción	1 vez al mes	veces al mes	IE002: Plan de mejora del margen de la viña vía mayor estandarización y eliminación de productos de baja rentabilidad.
	Sistema Claro de Stock por Bodega	Claridad de reportes de stock del sistema	CMIRC22	Cantidad de inventarios al año	6 veces	veces al año	IE005: Optimización de Stock por categoría y variedad
	Transportes de calidad y distribuidores Confiables	Suficiencia de distribuidores para cumplimiento de órdenes al mes	CMIRC23	N° distribuidores disponibles de la Viña	7 > ó =	cantidad al mes	IE004: Plan de coordinación de pedidos
	Disponibilidad de sistemas de información y comunicación comercial	Correcto funcionamiento de sistema y equipos de comunicación de la Viña	CMIRC24	N° de caídas del sistema en el mes	2 veces en el mes < ó =	veces al mes	IE008: Plan mejoras en sistemas de información y comunicación.
	Mejorar infraestructura de oficinas comerciales	Calidad del área comercial con infraestructura acorde a las necesidades del negocio	CMIRC25	Equipos e infraestructura en condiciones óptimas/ Total de equipos en uso comercial	100%	%	IE008: Plan mejoras en sistemas de información y comunicación.

Tabla XIV: Cuadro de Mando Integral (CMI) Perspectiva Procesos y Recursos

Fuente: Elaboración propia.

Diccionario de Indicadores del CMI

El diccionario de indicadores define sus características, tales como, perspectiva del CMI a la que pertenece, nombre, responsable, objetivo estratégico que lo origina, descripción, frecuencia de su medición, unidad de medida, polaridad, fórmula, fuente de datos, meta, línea base, la explicación de la meta y si existen iniciativas asociadas. El diseño del diccionario es el propuesto por Niven (2003)³⁶, y se presenta un ejemplo de su aplicación a través de un indicador de la perspectiva procesos del CMI:

Perspectiva Procesos	Número CMIPR20	Nombre del indicador Cumplimiento del Plan de cobranza	Propietario Departamento Comercial
Estrategia Eje Estratégico : Calidad del Servicio Comercial		Objetivo Calidad del servicio comercial	
Descripción Considera el cumplimiento de la gestión de cobranza de todos los clientes morosos, se entiende por morosos a las deudas vencidas mayores a 30 días.			
Pasado/Futuro Pasado	Frecuencia Mensual	Tipo de unidad %	Polaridad A mayor porcentaje de cumplimiento mejor para la empresa
Fórmula N° clientes morosos / N° clientes morosos con confirmación de pronto pago			
Fuente de datos Antigüedad de clientes Base SAP			
Calidad de los datos Alta		Recolector de datos Analista Contable	
Meta 100%		Razonamiento Meta Disminuir el % de clientes morosos haciendo gestión de cobranza permanente incidiendo a que paguen lo adeudado	
Iniciativas IE006: Reducir significativamente la cartera de morosos			

Tabla XV: Diccionario Indicador “Cumplimiento del Plan de Cobranza”, perspectiva de procesos del CMI.

Fuente: Elaboración propia según modelo propuesto por Niven (2003).

³⁶ Niven, P. 2003. El Cuadro de Mando Integral: Paso a paso. Gestión 2000, Barcelona.

Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son los planes de acción necesarios para conseguir los objetivos que se establecieron. Las siguientes iniciativas se han identificado para los objetivos señalados:

N°	Iniciativas Estratégicas
IE001	Plan Operacional de Reducción de costos Proyectado
IE002	Plan de mejora del margen de la viña vía mayor estandarización y eliminación de productos de baja rentabilidad.
IE003	Plan de Forecast Comercial
IE004	Plan de coordinación de pedidos
IE005	Optimización de Stock por categoría y variedad
IE006	Reducir significativamente la cartera de morosos
IE007	Plan de capacitación organizacional
IE008	Plan mejoras en sistemas de información y comunicación.
IE009	Plan de Optimización de cartera de clientes en función de plan estratégico, recursos de la viña y oportunidades de mercado.

Tabla XVI: Iniciativas Estratégicas, Agrícola y Comercial Santa Camila S.A
Fuente: Elaboración Propia

Tableros de Gestión y de Control (Proceso de Cascada)

Aplicación en cascada del CMI

Una vez que se han definido los objetivos de alto nivel de TerraNoble, se deben bajar a las distintas áreas responsables. Este proceso se le denomina cascada, de manera que cada responsable conozca cómo contribuye desde su área al logro de los objetivos organizacionales, estableciendo un vínculo directo de alineamiento entre metas personales y organizacionales. Para esto, cada área debe considerar las metas del nivel superior directo

establecidas en el CMI, de manera que esté vinculada directamente a cómo se contribuirá desde su posición a la consecución de los objetivos. Por lo tanto, se genera un nuevo CMI al nivel que le corresponde a cada área.

Tableros de Gestión de áreas involucradas en la propuesta de valor

Para la implementación en cascada, se deben establecer los tableros de gestión de las áreas que impactan en mayor medida al logro de la propuesta de valor. Las áreas asociadas a cada atributo de la propuesta de valor son las siguientes:

Propuesta de Valor / Eje Estratégico	Área Involucrada (Tablero de Gestión)	Responsabilidad
Gestión Interna Eficiente	Área de producción	Asegurar la eficiencia de los procesos del área de producción haciendo más eficientes la actual forma de operaciones de la Viña
Calidad del Servicio Comercial	Área Comercial	Mejorar el servicio comercial relacionado con la distribución del producto al cliente final para fidelizar y atraer más clientes potenciales

Tabla XVII: Áreas asociadas a la propuesta de Valor

Fuente: Elaboración Propia

Tablero de Gestión Área de Producción

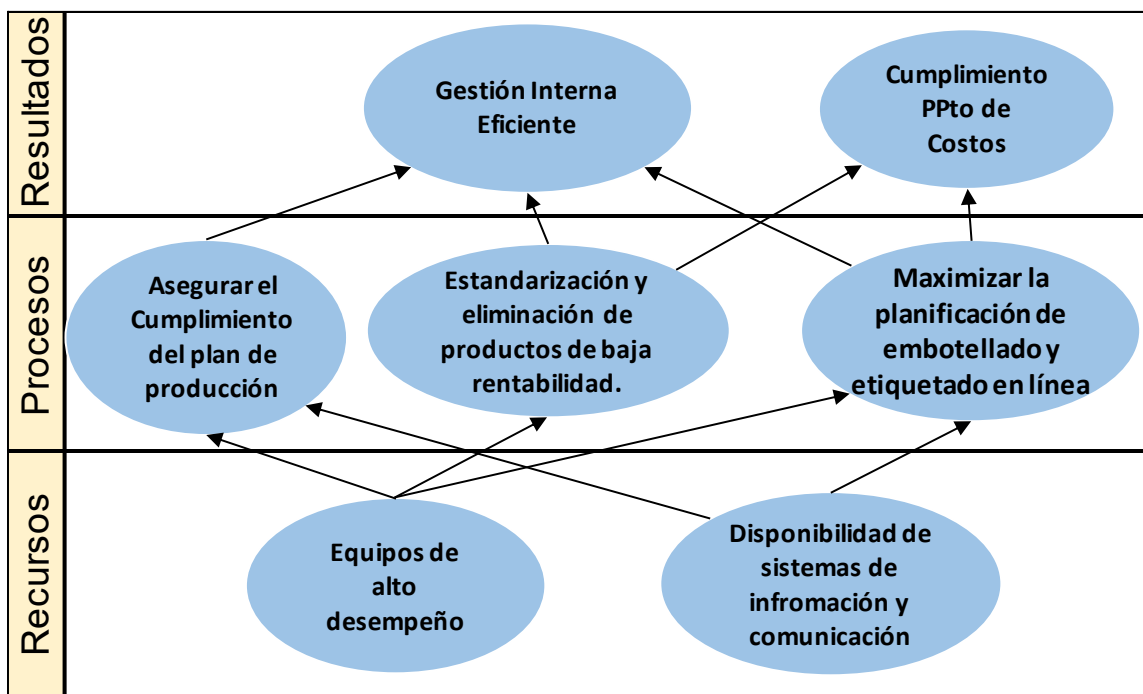


Figura XIX: Tablero de Gestión Área de Producción Fuente: Elaboración Propia

Para lograr una gestión interna eficiente cumpliendo el presupuesto de costos se deben cumplir tres objetivos importantes. En primer lugar, se debe asegurar el cumplimiento del plan de producción que es confeccionado por el Jefe de producción en coordinación con el área comercial donde se gestionan las ventas. El plan de producción cuenta con diferentes etapas que se deben cumplir para tener una gestión interna eficiente. Igualmente, se debe cumplir la estandarización y eliminación de productos de baja rentabilidad, es decir, la empresa debe enfocarse en los vinos premium que tienen mayor rentabilidad y minimizar la variedad de vinos que ofrece para lograr que la gestión interna de producción sea eficiente logrando maximizar la planificación de embotellado y etiquetado dando como resultado una disminución de costos cumpliendo con el presupuesto de la Viña. Para cumplir éstos objetivos es necesario contar con equipos de alto desempeño que están capacitados para el trabajo de producción de vinos y finalmente los sistemas de información y comunicación deben estar en correcto funcionamiento y disponibles para lograr los objetivos del área productiva.

Tablero de Gestión Área Comercial

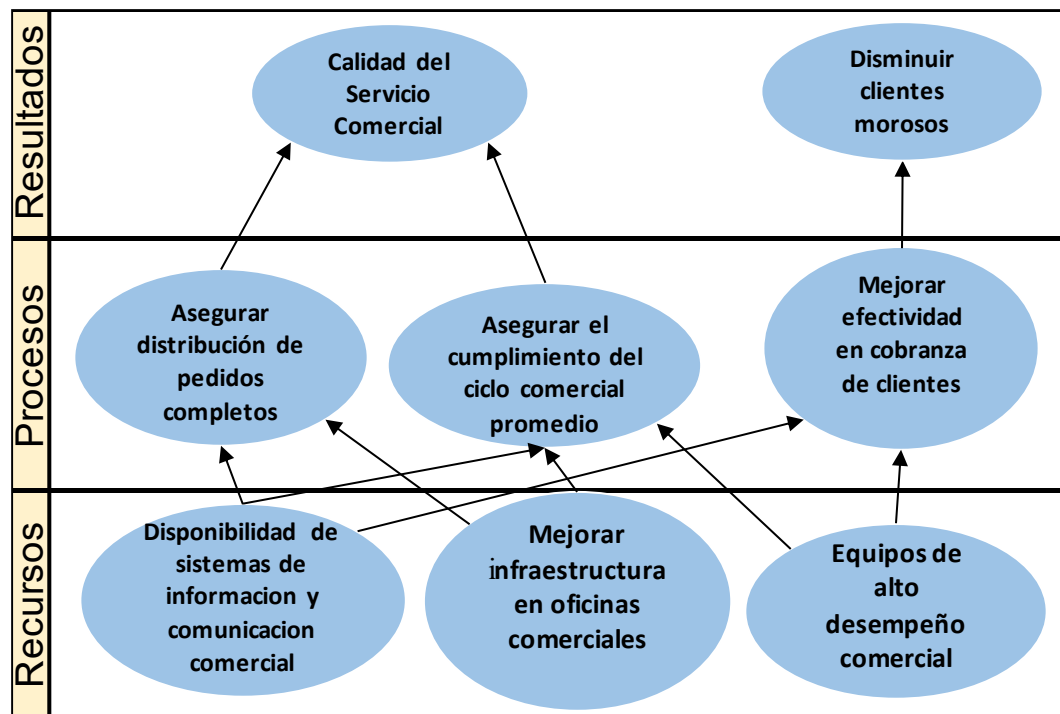


Figura XX: Tablero de Gestión Área Comercial

Fuente: Elaboración Propia

Para mejorar la calidad del servicio comercial y disminuir la cantidad de clientes morosos se deben cumplir tres objetivos importantes. En primer lugar, para mejorar la calidad del servicio comercial se debe asegurar la distribución de pedidos completos, es decir, se debe asegurar que el cliente recibirá la cantidad de pedidos que solicitó, con la etiqueta adecuada, embalaje correcto, etc. Por otra parte, los pedidos no sólo deben estar completos, sino que deben llegar a tiempo oportuno a los clientes de la Viña, por ello es importante que se cumpla el ciclo comercial promedio asegurando que los pedidos llegarán completos y en el tiempo estimado. Finalmente, para disminuir la cartera de morosos se debe mejorar la efectividad de la cobranza manteniendo constancia en la gestión de cobros.

Los recursos necesarios para cumplir con los objetivos del área comercial son la disponibilidad de sistemas de información y comunicación ya que aseguran la coordinación con el área de producción, también es necesario contar con una infraestructura adecuada de las oficinas comerciales para que las funciones se cumplan de manera efectiva. Por último, contar con un equipo de alto desempeño comercial es primordial para cumplir los objetivos de distribución, comercialización, venta y cobranza.

Tableros de Control de áreas involucradas en la propuesta de valor

Una vez desarrollados los tableros de gestión se deben establecer los tableros de control, donde se identifican para cada objetivo los indicadores claves y sus metas a cumplir. Las siguientes tablas muestran los tableros de control para cada área y tablero de gestión identificado.

Tablero de Control Área de Producción³⁷

	Objetivo Área	Código	Idicador KPI	Meta 2020	UM
Resultados	Gestión Interna Eficiente	PRR01	Cumplimiento Plan de producción=%Planificación de producción cumplido	100%	%
		PRR02	Uso de la capacidad instalada= Equipos e instalaciones en uso / Total de equipos e instalaciones de la Viña	90%	%
	Cumplimiento Presupuesto de Costos	PRR03	Variación Costos = (Costos Área Producción (incluye enología embotellado y etiquetado)presupuestados -Costos Producción Reales)	variación debe ser + (es decir no pasar el Presupuesto)	MUS\$
Procesos	Asegurar el Cumplimiento del plan de producción	PRP04	Cumplimiento Plan de producción=%Planificación de producción cumplido	80%	%
	Estandarización y eliminación de productos de baja rentabilidad.	PRP05	Cumplimiento del Plan de mejora del margen de la viña vía mayor estandarización y eliminación de productos de baja rentabilidad.	100%	%
	Maximizar la planificación de embotellado y etiquetado en línea	PRP06	%Capacidad productiva de la línea de embotellado y etiquetado utilizado en el mes	85%	%
Recursos	Equipos de alto desempeño	PRR07	Cumplimiento Plan de capacitación organizacional	100%	%
	Disponibilidad de sistemas de infromación y comunicación	PRR08	Cumplimiento del Plan mejoras en sistemas de información y comunicación.	100%	%

Tabla XVIII: Tablero de Control Área de Producción

Fuente: Elaboración Fuente

³⁷ Revisado por Jefe de Producción y Gerente Administración y Finanzas

Tablero de Control Área Comercial³⁸

	Objetivo Área	Código	Idicador KPI	Meta 2020	UM
Resultados	Calidad del Servicio Comercial	COR01	Índice de lealtad Neta del Cliente (ILN)	5,5	Nota
		COR02	Cumplimiento Plan de Forecast Comercial	100%	%
		COR03	N° clientes nuevos/Total Clientes	30%	%
	Disminuir clientes Morosos	COR02	Cumplimiento del Plan de Reducción significativa de la cartera de morosos	80%	%
Procesos	Asegurar distribución de pedidos completos	COP03	OTIF (pedidos a tiempo, pedidos completos.) N° pedidos completos/Total de pedidos	100%	%
	Asegurar el cumplimiento del ciclo comercial promedio	COP04	OTIF (pedidos a tiempo, pedidos completos.) N° pedidos que cumplieron el ciclo comercial promedio/Total pedidos	90%	%
	Mejorar efectividad en cobranza de clientes	COP05	N° clientes morosos / N° clientes morosos con confirmación de pronto pago	100%	%
Recursos	Disponibilidad de sistemas de informacion y comunicacion comercial	COR06	Cumplimiento del Plan mejoras en sistemas de información y comunicación.	100%	%
	Mejorar infraestructura en oficinas comerciales	COR07	Equipos e infraestructura en condiciones óptimas/ Total de equipos en uso comercial	100%	%
	Equipos de alto desempeño comercial	COR08	Cumplimiento Plan de capacitación organizacional	100%	%

Tabla XIX: Tablero de Control Área Comercial Fuente: Elaboración Propia

³⁸ Validado por Jefe del área Comercial.

7. Alineamiento Organizacional

Para poder entregar la propuesta de valor a los clientes, se han definido metas. Una de las funciones del Sistema de Control de Gestión propuesto es motivar a que los ejecutivos alcancen dichas metas. Por este motivo, el presente capítulo considera el esquema de incentivos propuesto, de manera de influir en el comportamiento de los ejecutivos de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A al logro de los objetivos definidos

Esquema de Incentivos

La función de un esquema de incentivos es influir en el comportamiento positivo de las personas que pertenecen a una organización para lograr las metas. Los incentivos son mecanismos de control preventivo o por anticipación. La clave fundamental para motivar un determinado comportamiento es que estos incentivos estén directamente relacionados con las metas de cada persona. Estos incentivos pueden ser monetarios (bonos, beneficios) y no monetarios (psicológicos y sociales).

Actualmente la empresa no presenta un esquema de incentivos definidos por lo que TerraNoble presenta deficiencias en este sentido que pueden perjudicar el logro de las metas de la organización,

Las deficiencias encontradas son las siguientes:

- Baja claridad en las metas que debe cumplir cada colaborador. Si bien cada área presenta una cantidad de funciones que se espera sean bien realizadas, no se establecen objetivamente las metas anuales de cada colaborador, lo que produce ambigüedades y conflictos en el momento en que se está evaluando el desempeño.
- No existe un proceso de cascada de objetivos formal que permita comunicar la manera que cada colaborador contribuye al logro de los objetivos de la

organización. A nivel ejecutivo, si bien se establecen los objetivos globales, claramente no se establecen todos los objetivos que corresponden a cada área, por lo que existe una dirección establecida que mueva a los empleados hacia las metas organizacionales.

Para solucionar estas deficiencias, se propone el siguiente esquema de incentivos:

Incentivo	Descripción de incentivos	Tipo de incentivo	Articulador Incentivo - Desempeño	Responsables	% Cumpl. Meta con derecho a incentivo	Monto
Bono en \$	De acuerdo a Sueldo Base	Monetario	Bono monetario por cumplimiento de metas anuales	Gerentes, Jefaturas y Analistas	$\geq 80\%$	Bono en \$ = (% Cumplimiento metas $\geq 80\%$) x (Sueldo Base s/cargo)
Reconocimiento público a ejecutivos de excelencia	Galvano de reconocimiento de excelencia profesional	No monetario	Reconocimiento a ejecutivos por cumplimiento de metas anuales	Ejecutivos Comerciales	$\geq 100\%$	No aplica
Reconocimiento público profesional	Galvano de reconocimiento de excelencia profesional	No monetario	Reconocimiento a profesionales por cumplimiento de metas anuales	Jefaturas	$\geq 100\%$	No aplica
Publicación	Publicación en página web de la empresa como reconocimiento al cumplimiento de metas	No monetario	Publicación por cumplimiento de metas	Gerentes	$\geq 100\%$	No aplica
Viaje Anual	2 pasajes dentro del país a elección del gerente	Monetario	Cumplimiento de metas anuales	Gerentes, Jefaturas y Analistas	$\geq 100\%$	Tope de US\$1.100

Tabla XX: Esquema de Incentivos propuestos para Viña TerraNoble

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de los articuladores del esquema de incentivos

- ***Bono monetario por cumplimiento de metas anuales:***

El articulador tiene como objetivo entregar un bono anual en pesos, correspondiente al % de cumplimiento ponderado anual de los indicadores del Tablero de Control de cada área multiplicado por la cantidad de sueldos base que corresponda de acuerdo al cargo. Este bono se paga siempre que el % de cumplimiento anual de las metas ponderadas para cada persona supere el mínimo de 80% de cumplimiento. Cabe destacar que cada indicador tiene un mínimo que representa el 80%. Si un indicador en particular no supera este mínimo definido, el % de cumplimiento de dicho indicador es 0%. Para tener derecho al bono, se requiere que la sumatoria ponderada del cumplimiento de cada una de las metas de las persona sea también superior a 80%. La medición del cumplimiento de los objetivos es anual.

- ***Reconocimiento a ejecutivos por cumplimiento de metas anuales:***

El articulador tiene como objetivo reconocer a los ejecutivos de excelencia en el cumplimiento de metas, entregándole un galvano como reconocimiento. Este reconocimiento se hará en una pequeña ceremonia anual donde estarán invitados todos los Gerentes de áreas, Jefaturas, Analistas y ejecutivos comerciales. El premio será entregado por el Gerente General de la Viña. Este premio se gana cuando el cumplimiento ponderado de las metas anuales supera el 100%. La medición del cumplimiento de los objetivos es anual.

- ***Reconocimiento a profesionales por cumplimiento de metas anuales:***

El articulador tiene como objetivo reconocer a las jefaturas con excelencia en el cumplimiento de metas, entregándoles un galvano en la ceremonia anual de Viña TerraNoble. En esta ceremonia se invitará a todos los colaboradores de CGE Distribución. Este premio se entrega cuando el cumplimiento ponderado de las metas anuales supera el 100%. La medición del cumplimiento de los objetivos es anual.

- ***Publicación por cumplimiento de metas anuales:***

Este articulador busca que los Gerentes sean reconocidos como parte del selecto grupo de gerentes con cumplimiento de metas sobre el 100%. Este reconocimiento consiste en una publicación en la página web de la Viña. La publicación consiste en una columna con una entrevista completa al Gerente, donde se indican sus principales logros, los factores claves para su logro, entre otros aspectos profesionales y personales. En esta publicación se presentarán a los principales Gerentes de la Viña. La medición del cumplimiento de los objetivos es anual.

- ***Viaje a elección por cumplimiento de metas anuales:***

El articulador tiene como objetivo reconocer el esfuerzo y el éxito en el cumplimiento de metas, otorgándoles tiempo para descansar y disfrutar de un viaje a elección libre del lugar y persona que acompañará. Consiste en la entrega de 2 pasajes + dinero para gastos varios con tope de USD 1.100. Este incentivo se entrega con un cumplimiento de metas superior a 100%. La medición del cumplimiento de los objetivos es anual.

Descripción de elementos del esquema de incentivos propuesto

- ***Esquema general:***

El esquema de incentivos presentado está asociado directamente al cumplimiento de cada objetivo definido para el año en cada área, el que será medido a través de los indicadores de cada tablero de control. El logro de las metas anuales del tablero de control se mide a través de un % ponderado de todos los indicadores que afectan a cada responsable, y dependiendo del % de logro de metas anuales, es el incentivo que se le entregará a cada persona, siempre que se cumplan las condiciones.

- ***Áreas responsables:***

Para cumplir la propuesta de valor se identificaron las áreas que más impactan en su contribución, las que corresponden el área de producción y el área comercial. Cabe destacar,

que los tableros de control presentados para las dos áreas son la base de la evaluación de desempeño de cada una de estas áreas.

Los departamentos y cargos inferiores han sido identificados para cada área en los diccionarios de tableros de control, y son precisamente esos indicadores los que deben ser la base de la evaluación de desempeño de cada persona.

• **Indicadores:**

Cada área asociada a los atributos de valor definidos tiene indicadores claves presentados en cada tablero de control. Los indicadores se asocian a determinados objetivos de cada área. Estos objetivos tienen un rango de cumplimiento, en el que la meta representa un 100% de cumplimiento. A su vez, se define el límite inferior de cada objetivo, donde el mínimo representa el 80%. El rango objetivo está definido en forma conceptual de que debe existir un mínimo de desempeño, el que se debe definir uno a uno. Cuando esté definido el mínimo, se considera un 80%. Si es bajo 80% el cumplimiento del indicador es 0%. Es decir, el 80% está asociado al mínimo de meta que debe ser cumplido, no es que todos los indicadores tengan el mismo mínimo, esto debe ser declarado para cada indicador. Un ejemplo de lo explicado es el siguiente:

Atributo de valor	Área Responsable	Perspectiva	Objetivo del Área	Indicador	Mínimo	Meta	Máximo
Gestión Interna Eficiente	Área de Producción	Procesos	Estandarización y eliminación de productos de baja rentabilidad.	(Eliminación productos de baja rentabilidad/Total variedades de productos de baja rentabilidad)*100	24 variedades	30 variedades	36 variedades
Rango					80%	100%	120%

• **Incentivos:**

En la motivación de las personas (sobre todo en cargos gerenciales), influyen incentivos tanto financieros como no financieros (psicológicos y sociales). Por este motivo, los incentivos propuestos para TerraNoble contienen ambos. Algunas características de los incentivos a entregar a las gerencias son las siguientes:

- ***Recompensas financieras:***

Se entregará un bono por el desempeño. En este sistema se espera que las personas se desempeñen bien, y por este logro se le recompensa.

- ***Recompensas psicológicas y sociales:***

No solo basta con un determinado monto de premio financiero, también hay que considerar las necesidades psicológicas y sociales. Para esto se han considerado el reconocimiento y el tiempo como fundamentales. Para el reconocimiento de los logros alcanzados, se presentan dos incentivos, el de reconocimiento a través de un galvano de ejecutivo exitoso entregado por el Gerente General en la ceremonia anual y la publicación en el portal web de la Viña, donde se presentarán los principales ejecutivos de la empresa. Por su parte, para retribuir el tiempo dedicado al logro de las metas durante el año, la empresa les retribuirá a los gerentes con un viaje a libre elección, siempre y cuando cumpla con las condiciones para que se le entregue el premio.

- ***Enfoque para determinar premios:***

Para entregar los premios, se realizará a través de una metodología objetiva, basada en fórmulas. Dado que cada perspectiva, objetivo, indicador tiene un determinado peso relativo, la fórmula que incorpora el cumplimiento de cada indicador por los pesos relativos de cada uno dará el cumplimiento total anual de cada responsable de las metas establecidas. Si este % de cumplimiento está en los rangos para entregar los premios financieros y no financieros se le entregará el incentivo anual.

- ***Forma de pago:***

La forma de pago del bono por desempeño es en pesos chilenos y se paga en marzo del año siguiente al de medición. Para el caso del viaje, se le entregan los pasajes y el diferencial de los USD 1.100 como tope pesos en su liquidación de sueldos. Los pasajes son entregados a cada gerente en la fecha que determine en forma libre, pero debe ser durante el año posterior a la medición, o pierde el beneficio.

- **Desempeño**

- **Periodo de medición:** Si bien se mide y reporta en forma mensual cada uno de los indicadores de cada tablero de control, el desempeño se mide a nivel anual.

- **Desempeño financiero y no financiero:** Dependiendo del cargo y de los objetivos de cada área, existe la posibilidad que a algunas personas se les evalúe el cumplimiento tanto de metas financieras como no financieras. Por ejemplo, a determinados gerentes se les evaluará que cumplan con el presupuesto de gastos, a otros por el aumento en las ventas, etc. Cabe destacar que la evaluación de desempeño propuesta se basa sobre todo en los inductores de actuación, es decir, el peso de los objetivos de recursos y procesos es más significativo que el de clientes y financiero, orientando a los ejecutivos a la obtención de resultados de largo plazo.

- **Ponderaciones:** Si bien se han establecido varios indicadores en los tableros de control, la importancia relativa de cada objetivo es distinta dependiendo de lo que se quiere lograr. Los pesos son determinados tanto para las perspectivas, como los objetivos y luego los indicadores, por lo que cada uno de estos últimos, tiene un peso relativo o un grado de importancia distinto. La metodología de entrega de los incentivos definidos rescata este importante hecho, y es que ningún indicador, en general, significa el mismo nivel de esfuerzo para la persona, ni tiene el mismo impacto que el resto de los indicadores.

- **Referencias para la comparación:** Cada indicador tiene una meta. Esta meta se puede basar en la mejora del desempeño de la misma meta del año anterior; en el cumplimiento del nuevo presupuesto; entre otras. Lo importante es que la comparación del logro de las metas se realice comparando el desempeño real con la meta definida para ese indicador, independiente del origen de la base para la definición de la meta del año en curso.

- **Medios de verificación:** Los medios de verificación corresponden a la fuente donde se podrá corroborar y medir en forma objetiva cada indicador. Es el medio de prueba mediante el cual se comprueba el logro de cada meta. Si no existieran estos medios de verificación es bastante probable que se presenten problemas por las diferencias de criterios entre los que evalúan y las personas evaluadas.

CONCLUSIONES

Agrícola y Comercial Santa Camila S.A, conocida como Viña TerraNoble, es una empresa creada con el fin de ofrecer vinos de alta calidad en el extranjero, demostrando así las cualidades de la uva chilena.

Actualmente la Viña necesitaba asesoría en temas de control de gestión, por lo que se diseñó una guía para la implementación de un sistema que permita medir y cuantificar el cumplimiento de objetivos de la organización.

Para poder implementar las estrategias en la organización, lo primero fue definir lo que se debe hacer, es decir, *planear* el camino al cual se dirigirá la empresa, lo que dio como resultado el establecimiento de objetivos. Estos objetivos surgieron de un proceso extenso de análisis estratégico, donde evaluamos aquellas oportunidades y amenazas externas, a través del análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Michael Porter, y aquellas fortalezas y debilidades internas identificadas a través del análisis de la cadena de valor, la estructura organizacional, la evaluación financiera, el mapa de procesos, entre otras; evaluando además la misión, visión y valores de la organización

Los objetivos definidos, quedaron establecidos en la propuesta de valor, en el mapa estratégico y en el cuadro de mando integral (CMI), definiendo además los ejes estratégicos y las iniciativas estratégicas de Agrícola y Comercial Santa Camila S.A. Luego, estos objetivos de alto nivel fueron distribuidos y traspasados a los distintos responsables de las áreas claves de la organización, a través del proceso de cascada de objetivos estratégicos, estableciendo los tableros de gestión y de control de cada área, identificando las metas que cada área debe lograr para influir desde su perspectiva y ámbito de acción en el logro de estos objetivos de la organización. Con esto pudimos abarcar otras actividades importantes del control de gestión, tales como la *coordinación* de las distintas actividades que se llevan a cabo, estableciendo claramente las responsabilidades de cada área, *comunicar* las metas e información relevante, *evaluar* la información para la toma de decisiones, *decidir* las acciones que se deben tomar ante eventuales cambios y/o desviaciones, y abarcar la *congruencia de metas*, correlacionando las metas individuales con las organizacionales a través del proceso de cascada.

Por su parte, se propuso un esquema de incentivos vinculado directamente a las metas establecidas en los tableros de control de cada responsable, considerando otra actividad relevante dentro del control de gestión, que es *influir* en el comportamiento de las personas para que puedan lograr los objetivos definidos.

Los principales focos que debe mantener la organización para ofrecer esta propuesta de valor son la eficiencia operacional y el cliente. Ambos focos deben sustentar todas las acciones que se emprendan en cada uno de los procesos clave que impulsan la sustentabilidad del negocio. Estos procesos corresponden a asegurar la correcta gestión de producción de vinos, gestión del stock por categoría y variedad, asegurar la distribución de productos de forma segura y oportuna, asegurar una buena comunicación y coordinación entre las áreas y por último mejorar el servicio comercial.

La correcta gestión de producción de vinos es un proceso importante y requiere de una coordinación con el área comercial para hacer una correcta planificación de producción. Algunos problemas de la Viña es que debido a la gran variedad de productos que ofrece, no se estaba utilizando de manera eficiente las líneas de embotellado y etiquetado por lo que se recomendó hacer una estandarización de productos y eliminación de aquellos que son poco rentables, enfocándose en las variedades premium haciendo más fácil la planificación de producción y más eficiente los procesos pudiendo incluso, disminuir costos de producción.

La gestión de stock es relevante ya que si no existe una buena planificación que viene de la mano con la coordinación del área comercial, la empresa puede estar produciendo más vinos de los que realmente necesita ocupando espacio en bodegas. Por ello, el control de stock es crucial para verificar que se cumple la planificación establecida de producción y que no existe gran cantidad de vinos en percha.

La distribución de productos se hace a través de distribuidores que prestan servicio a la Viña, quienes transportan los productos hacia los puertos de embarque donde se envía la mercancía al cliente final. Este proceso debe hacer de forma correcta y se debe contar con distribuidores confiables, además de tener el número suficiente de ellos para cumplir los ciclos comerciales definidos y lograr que los productos lleguen oportunamente.

La comunicación y coordinación entre las áreas de valor definidas es crucial para que los objetivos de la empresa se cumplan ya que están interrelacionadas entre sí en cada una de las etapas desde que se llega a un acuerdo comercial hasta que se envía el pedido al cliente final. Por ello es importante que la empresa asegure que la comunicación entre las áreas de producción y área comercial sea fluida y coordinada para cumplir los pedidos de ventas eficazmente.

Finalmente mejorar el servicio comercial que se relaciona con la comunicación entre los comerciales y el cliente potencial es un proceso que permitirá aumentar la cartera de clientes además de aumentar el índice de lealtad de los mismos. TerraNoble debe mostrarse como una marca de excelencia y además de entregar un producto de alta calidad con sus vinos premium es importante que las gestiones de venta y distribución le den confianza a los clientes con el objetivo de aumentar las ventas.

BIBLIOGRAFÍA

Principales lecturas:

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). - Mapas Estratégicos.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Cuadro de Mando Integral.
- Anthony, R. y Govindarajan, V., 2008. Sistemas de Control de Gestión, ed. Ricardo del Bosque. McGraw-Hill Interamericana, México D.C.
- Niven, P. 2003. El Cuadro de Mando Integral: Paso a paso. Gestión 2000, Barcelona.
- Porter, M., 1985. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y., 2006. Business Model Generation. Ediciones Deusto, Barcelona.
- Vargas, C. E., & Latagena, J. (2013). La evolución de las herramientas de control de gestión The evolution of management control tools. *La evolución de las herramientas de control de gestión*, 1(2), 71–84

Otras Fuentes:

- Aduanas, & Vinos de Chile A.G. (2017). Seminario sna ¿Cómo viene la temporada 2016-2017?
- CONICYT. (2015). The wine and vine grape production sector in Chile, 29.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). Comercio Exterior de Chile.
- Müller, K. (2010). Chile vitivinícola en pocas palabras. *ACE: Revista de enología*, ISSN-e 1697-4123, N°. 52, 2004.
- ODEPA Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2017). Boletín del vino.
- Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). (2017). OIV 2017 World Vitiviniculture Situation.
- Piazza, S. B., & Buzzetti, C. H. (2017). Boletín del vino - Junio 2017, 1–26.
- PricewaterhouseCoopers. Departamento de sustentabilidad. (2009). Efectos del

cambio climático sobre la industria vitivinícola de Argentina y Chile.

- SAG. (2016). *Catastro Vitícola Nacional*.
- Servicio Agrícola y Ganadero. (2016). Informe Ejecutivo Producción de Vinos 2016
- Servicio Agrícola y Ganadero, División Protección Agrícola y Forestal, S. de V. y V. (2016). Existencia de Vinos al 31/12/2016
- Union Europea, Generalitat de Catalunya, & Catalunya Empren. (2012). Herramientas para elaborar el modelo de negocios.
- Wines of Chile. (2016). Exportaciones 2016.