



Propuesta Planificación Estratégica 2020-2023 Viña Familiar de la Región del Maule

Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas.

Noviembre 2020

Profesor Guía:

Carlos Fuentes Espinosa

Universidad de Talca

Facultad de Economía y Negocios

Alumno:

José Luis Valenzuela Cavalla

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, 2021



Agradecimientos

A la persona que desde hace algunos años me acompaña en este zigzagueante camino de la vida, y que sin duda ha sido un pilar fundamental en el logro de cada meta y objetivo, mi esposa, Daniela Correa, mil gracias por todo.

1. Resumen

Las empresas en general, no están preparadas para responder a los desafíos que les impone el futuro, ni tampoco para ver más allá de los fríos números financieros. Es por esto que se busca generar una metodología de trabajo, es decir, una estrategia que permita a la empresa y a sus diferentes unidades de negocios, ver más allá de solos los resultados financieros, vinculándose de forma tal que sus aportes generen una sinergia que permita alcanzar los objetivos buscados, además de permitir a la empresa hacer frente a la competencia, ya sea tanto nacional como internacional. Para esto y utilizando la metodología del Balanced Scorecard, se realizan una serie de análisis, partiendo por una revisión de la industria del vino a nivel global, para posteriormente y dentro de ese contexto, definir las metas que la viña pretende alcanzar en un periodo determinado, el cómo trabajará para alcanzarlas y sobre qué ideas y valores sustentará su labor. Hecho esto y considerando sus Fortalezas y Debilidades como las Oportunidades y Amenazas del entorno, se definen la estrategia a implementar, los objetivos, iniciativas, responsables e indicadores que alertan qué tan cerca o lejos se está del objetivo propuesto. Todo lo anterior se presenta de manera gráfica por medio del Mapa Estratégico y del Tablero Balanceado de Indicadores.

Contenido

1.	Resumen.....	2
2.	Introducción	5
3.	Estado del Arte	6
5.	Objetivos	8
	5.1 Objetivo General:	8
	5.2 Objetivos Específicos:.....	8
6.	Metodología	9
7.	Descripción Balanced Scorecard	10
8.	Análisis de Contexto	12
	8.1 Mercado mundial del vino	12
	8.2 Producción de vino a nivel mundial	13
	8.3 Consumo de vino.....	14
	8.4 Principales países consumidores de Vino.....	14
	8.5 Comercio internacional del Vino.....	15
	8.6 Mercado Mundial del Vino.....	15
	8.7 Principales países exportadores.....	16
	8.8 Industria del Vino en Chile	17
	8.9 Principales exportadores a nivel nacional:.....	18
	8.10 Historia de la Viña	19
9.	Confección Planificación Estratégica 2020-2023, Viña Familiar de la Región del Maule.....	21
	9.1 Definiciones estratégicas.....	21
	9.11 Visión	21
	9.12 Misión	21
	9.13 Valores.....	22
10.	Análisis Económico	23
	10.1 Incidencia del valor Cobre en el precio del Dólar.....	23
	10.2 Valor promedio del Dólar	23
	10.3 Variación Anual IPC	24
	10.4 Desempleo.....	24

10.5 Tasa de Política Monetaria	24
11. Ingreso por Nivel de Productos	25
12. Análisis de situación externa	26
12.1 Análisis de 5 Fuerzas de Porter	26
12.2 PESTEL	28
13. Análisis de Situación Interna	30
13.1 Resultado Reuniones Jefes de Área	30
13.11 Planta de Envasado	30
13.12 Bodega de Vinos	31
13.13 Viñedos y Campos	31
13.14 Administración	32
13.15 Hallazgos y propuestas en Reuniones con unidades de Soporte	33
14. Análisis FODA Viña Familiar de la Región del Maule	34
14.1 FODA:.....	34
14.2 Matriz de Impacto FODA	35
14.3 Análisis según impacto del cruce de variables:	36
15. Definición de Estrategia a implementar	38
16. Análisis de CANVAS	39
17. Definición de Temas Estratégicos.....	43
17.1 Lineamientos estratégicos:	43
17.2 Objetivos Estratégicos:	43
17.3 Mapa Estratégico.....	44
18. Despliegue de iniciativas por Objetivo Estratégico y Perspectiva.....	45
18.1 Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.....	45
18.2 Perspectiva Procesos Internos:	46
18.3 Perspectiva del Cliente:	48
18.4 Perspectiva Financiera:	49
19. Análisis Viabilidad Económica del proyecto	50
20. Conclusiones.....	52
21. Referencias Bibliográficas.....	54

2. Introducción

Hace un tiempo ya, que tanto las fronteras políticas y comerciales comenzaron a desaparecer, enfrentando a las empresas nacionales y sus modelos de gestión a nuevos y grandes desafíos, los de competir en mercados globales contra “gigantes” de la eficiencia y la mejora productiva, asumiendo que solo la calidad de sus productos, no sería suficiente para sobrevivir en esta nueva selva de la competitividad.

Producto de lo anterior, es que todas aquellas empresas nacionales, que miran de buena manera los mercados del mundo, deberán desde ya, implementar modelos, además de metodologías de gestión que les permitan luchar y ganar un espacio en esta batalla.

En Chile, muchas de aquellas empresas que juegan en las grandes ligas, han sabido reinventarse y reestructurarse, pero aún queda un importante grupo de ellas, que sigue desarrollando su labor como lo ha hecho desde siempre, sin notar siquiera la necesidad de este cambio, como lo son preferentemente las empresas familiares.

Dentro de este espectro, nos encontramos con una Viña Familiar de Zona Central del País, que posee una tradición vitícola de más de 50 años de historia y que hoy comienza a visualizar la necesidad de implementar cambios asociados a su estructura organizacional como a nuevos modelos de gestión que le permitan consolidar su posición, tanto a nivel nacional como internacional. Es dentro de este nuevo modelo de gestión, donde se identifica la necesidad de repensar, de manera específica, acotada y estructurada el actuar de la compañía para los próximos años, por lo que se sugiere confeccionar de manera conjunta y participativa el levantamiento de una Planificación Estratégica para la empresa.

3. Estado del Arte

El análisis se realiza en una importante Viña de la Región del Maule, una empresa Familiar que fue fundada a principio de los años 60, dedicándose inicialmente a la producción y comercialización de productos lácteos y de vino a Granel. Al pasar los años y junto al proceso de consolidación de la viña se dio paso al ingreso de las nuevas generaciones y posteriormente a la incorporación de un staff de profesionales extranjeros, con lo que se inicia la producción y exportación de los vinos embotellados. Desde ese momento, la producción ha ido incrementándose de manera importante, alcanzando a fines del 2019, 1.600.000 cajas, lo que la posiciona como el octavo exportador nacional de vino embotellado.

Basados en la calidad de sus vinos y en los buenos resultados obtenidos, la viña se propuso ingresar de manera paulatina a los mercados más importantes e influyentes, para esto generó una estrategia de posicionamiento en los mercados de Sud América, Canadá y Estados Unidos, México y el Caribe, Europa y China.

Para lograr esto, se desarrolló un modelo de negocios versátil y adaptativo, la Multimarca, modelo de negocios que consiste en permitir al cliente confeccionar el producto que él desee, pudiendo este elegir tanto la calidad del vino a embotellar como la vestimenta de este, es decir, tamaño y color de botellas, etiquetas, corchos, capsulas, entre otros, con el fin de poder responder a los requerimientos de sus clientes y a la rentabilidad esperada. Este modelo que partió de manera lenta a poco andar terminó consolidándose, generando un importante incremento de las ventas, pero no de la rentabilidad, desnudando las debilidades de la empresa y la incapacidad de esta de adaptarse para hacer frente a este desafío.

Considerando lo anterior, y los nuevos retos venideros, se decide generar un trabajo mancomunado y colaborativo, que defina cuáles son las metas a alcanzar en un horizonte de tiempo determinado y que tareas se han de desarrollar para alcanzarlas, considerando tanto las virtudes y falencias de la compañía como las de la industria y el mercado.

Para estos es que se propone realizar la confección de una propuesta de Planificación estratégica para el periodo 2020-2023, utilizando la metodología del Balanced Scorecard.

4. Identificación del Problema

En la actualidad, la empresa ha alcanzado la producción de más 1,6 millones de cajas anuales y proyecta llegar en un periodo de 4 años a 2,2 millones de cajas, esto con el fin de seguir posicionándose en los principales mercados internacionales. Para lo cual debe extremar su eficiencia productiva y modelo de gestión interno, si lo que busca es hacer frente a los competidores de mercados de mayor envergadura como el australiano y estadounidense.

Al indagar en el modelo de funcionamiento de la compañía, se identifican una serie de deficiencias que están más bien ligadas al modelo de empresa familiar que se ha consolidado por más de 50 años, modelo que debe ser evaluado y ajustado a las nuevas condiciones competitivas del entorno. En relación a lo anterior, se identifican algunas falencias en: modelos de contratación, inducción y retención de profesionales, vinculación y coordinación de las diferentes unidades de negocios, cuantificación y control de costos, tanto en las adquisiciones como en los procesos administrativos y productivos, definición y evaluación de protocolos, procesos y procedimientos, entre otros temas a abordar.

Lo anterior, sugiere implementar un modelo de gestión que sea capaz de abordar estas falencias y proponer una metodología, que permita alcanzar con rentabilidad los objetivos planteados.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General:

Realizar un análisis de las áreas estratégicas de la empresa con el fin de identificar aquellas falencias de mayor relevancia que impidan alcanzar los objetivos de producción y rentabilidad buscados y así proponer un plan de trabajo para el periodo 2020-2023.

5.2 Objetivos Específicos:

1. Definir las metas a alcanzar en un periodo de tiempo determinado.
2. Realizar análisis tanto interno como externo para identificar las brechas que deben ser subsanadas para alcanzar las metas propuestas.
3. Definir la estrategia a adoptar por la compañía.
4. Identificar aquellas iniciativas necesarias para alcanzar las metas esperadas en los plazos propuestos.
5. Proponer un plan de trabajo con tareas y tiempos específicos para su ejecución.
6. Generar un tablero balanceado de indicadores que permita monitorear el cierre de brechas en las diferentes áreas de trabajo.
7. Realizar el análisis de viabilidad Económica de la propuesta presentada.

6. Metodología

Con el fin de dar solución a las problemáticas identificadas en diferentes áreas y generar una estrategia que permita alcanzar los resultados, tanto de producción como rentabilidad esperados, es que se propone implementar un trabajo conjunto y participativo con las diferentes áreas de la compañía, utilizando la metodología Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión que permite desplegar la estrategia de una empresa en toda la compañía, a partir de una serie de medidas, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas.

Este modelo, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton al principio de los años 90, ha sido ampliamente reconocido y utilizado por organizaciones de todo el mundo. En la actualidad, se calcula que más de un 60% de las grandes corporaciones de EEUU han incorporado el BSC y, gracias a sus excelentes resultados, su uso se está extendiendo a muchas compañías a través del mundo.

Antes del BSC, el enfoque de las empresas se limitaba solo al monitoreo de la perspectiva financiera, pero con la aparición del BSC, los procesos, la orientación al cliente y el desarrollo del capital humano, comenzaron a considerarse como aspectos clave y no solo como factores secundarios en la evaluación y éxito de una compañía u organización.

Por tanto el BSC, es para las organizaciones la herramienta para responder a la necesidad de disponer de modelo de gestión estratégico que les permite tener una visión global, conjunta e interrelacionada entre los objetivos y metas buscadas.

7. Descripción Balanced Scorecard

El Balanced ScoreCard, es una herramienta de gestión, que por medio de un trabajo participativo y coordinado de cada uno de los actores de la empresa, permite definir con claridad y de manera específica, cuáles han de ser las metas a alcanzar, de manera global y particular, traduciendo las definiciones estratégicas en tareas operativas y puntuales que cada área o incluso trabajador debe desarrollar.

Los elementos que se definen con esta metodología son:

- Misión, Visión y Valores.
- Estrategia de la compañía
- Lineamientos o Líneas de desarrollo estratégico.
- Objetivos Estratégicos.
- Mapa de vinculaciones estratégicas entre las áreas de: Capital Humano, Procesos Internos, Vinculación con el Cliente y Resultados Financieros.
- Tareas o iniciativas a desarrollar en cada área o unidad.
- Indicadores para poder controlar el grado de alcance de los objetivos.
- Metas concretas en relación a los resultados específicos de dichas mediciones.
- Cuadro de Control y monitoreo.

La principal ventaja del BSC, es que posibilita una visión global de la empresa, desde distintas perspectivas, dejando de lado la visión clásica preferentemente economicista que impide detectar las interrelaciones entre las necesidades y objetivos de diferentes áreas o departamentos.

Esta concepción de la empresa como un todo integral y relacionado, conduce a otra serie de ventajas:

- Permite tener una visión y control de cómo el funcionamiento de cada área y miembro de la empresa influye en el resto de la organización.
- Establece una vinculación entre los objetivos de la empresa y las acciones específicas para lograrlos.
- Una vez ejecutadas las acciones, detecta cómo estas influyen en otras áreas de la empresa, permitiendo realizar las correcciones necesarias.
- Implementa un modelo de gestión más flexible para responder a los actuales requerimientos y exigencias de la competencia y el mercado.

- Incorpora perspectivas distintas a las financieras, como la perspectiva del cliente, de procesos internos y de crecimiento y desarrollo del capital humano.
- Dispone de una imagen clara y gráfica del estado actual de la organización. Monitoreando de manera permanente: metas, sus resultados y el avance de las acciones en desarrollo.
- implementa un monitoreo constante que ayuda a tomar decisiones acertadas en el momento oportuno y así maximizar la rentabilidad y productividad de la empresa.
- Facilita de gran manera la comunicación entre dirección, mandos intermedios y empleados para que todos tenga una idea muy clara de los objetivos, específicos y generales, de la empresa y de las acciones necesarias para lograrlos.

El valor añadido más importante del Balanced Scorecard es que permite detectar, de manera objetiva y cuantitativa, la forma en que cada acción llevada a cabo por la empresa influye en otras áreas, lo cual implica tomar a su vez otra serie de medidas, entrando así en un provechoso ciclo de mejora continua.

8. Análisis de Contexto

8.1 Mercado mundial del vino

En 2017, la superficie vitícola mundial (superficie total plantada de viñedos, incluidos aquellos improductivos o sin cosechar) alcanzó los 7,6 Millones de Hectáreas.

Mha	2014	2015	2016	2017
España	975	974	975	967
China	813	847	864	870
Francia	789	785	786	787
Italia	690	682	690	695
Otros Países de Europa	677	681	683	681
Otros Países de Asia	623	626	634	634
Turquia	502	497	468	448
Estados Unidos	450	446	441	441
Otros Países de África	243	246	246	246
Argentina	228	225	224	223
Portugal	224	204	195	194
Chile	213	214	209	209
Rumania	192	191	191	191
Australia	154	147	145	145
Ud África	132	130	129	125
Grecia	110	107	105	106
Alemania	102	103	102	102
Brasil	87	86	86	86
Otros Países de América	87	90	93	95
Bulgaria	63	64	64	64
Rusia	63	87	85	85
Hungría	62	68	68	68
Austria	45	45	46	46
Nueva Zelanda	38	39	39	40
Suiza	15	15	15	15
Total mha de viñedos en el mundo	7.577	7.599	7.583	7.563

Tabla 1: Distribución superficie vitícola por países de mayor relevancia. Elaboración propia, fuente OIV.

Podemos apreciar que los países que presentan el mayor número de hectáreas vitícolas, corresponden preferentemente a algunas naciones europeas, además de China.

8.2 Producción de vino a nivel mundial

En 2017, la producción mundial de vino (excluidos zumos y mostos) alcanzó los 250 Millones de Hectolitros. Lo que representa una leve rebaja, en relación a años anteriores, pero que se mantiene en el rango de producción histórica.



*Millones de hectolitros excluidos zumos y mostos; *Gráfica 1: Elaboración propia, fuente OIV.*

La producción de vino y sus principales actores a nivel mundial.

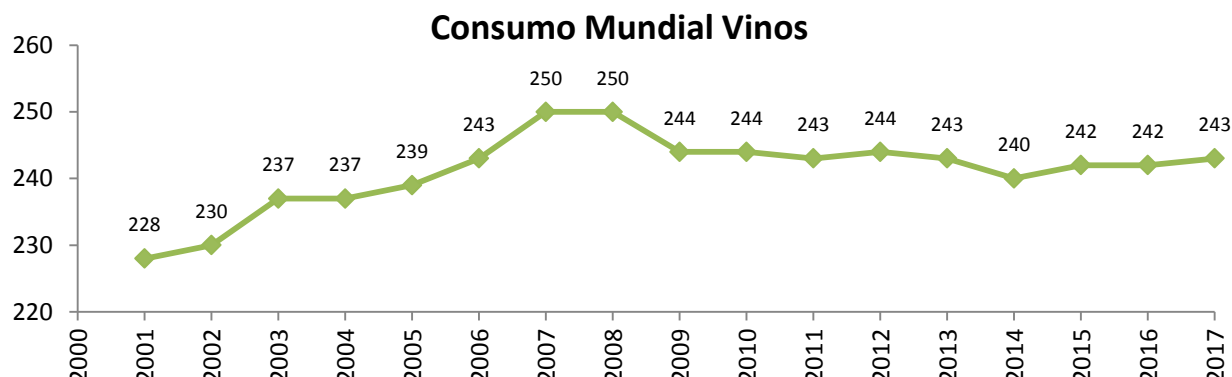
Pais	2013	2014	2015	2016	2017	var volumen 2017/2016	Var 2017/2016 %
Italia	54	44,2	50	50,9	42,5	-8,4	-17%
Francia	42,1	46,5	47	45,4	36,7	-8,7	-19%
España	45,3	39,5	37,7	40	32,1	-7,9	-20%
Estados Unidos	24,4	23,1	21,7	23,6	23,2	-0,4	-2%
Australia	12,3	11,9	11,9	13	13,7	0,7	5%
Argentina	15	15,2	13,4	9,4	11,8	2,4	26%
China	11,8	11,6	11,5	11,4	10,8	-0,6	-5%
Sudafrica	11	11,5	11,2	10,5	10,8	0,3	3%
Chile	12,8	9,9	12,9	10,1	9,5	-0,6	-6%
Alemania	8,4	9,2	8,9	9	7,7	-1,3	-14%
Portugal	6,2	6,2	7	6	6,6	0,6	10%
Ruia	5,3	4,8	5,6	5,2	4,7	-0,5	-10%
Rumania	5,1	3,7	3,6	3,3	4,3	1	30%
Brasil	2,7	2,6	2,7	1,3	3,4	2,1	162%
Hungría	2,6	2,4	2,8	2,8	3,1	0,3	11%
Nueva Zelanda	2,5	3,2	2,3	3,1	2,9	-0,2	-6%
Grecia	3,3	2,8	2,5	2,5	2,6	0,1	4%
Austria	2,4	2	2,3	2	2,4	0,4	20%
Serbia	2,3	2,3	2,3	2,9	2,3	-0,6	-21%
Moldavia	2,6	1,6	1,6	1,5	1,8	0,3	20%
Ucrania	2,8	1,5	0,9	1,2	1,2	0	0%
Bulgaria	1,7	0,7	1,3	1,2	1,2	0	0%
Georgia	1	1,1	1,3	1,1	1,1	0	0%
Total Mundial	290	269	275	273	250	-24	-8%

Tabla 2: Producción de vinos y principales actores a nivel mundial. Elaboración propia, fuente OIV.

La producción de vino, se encuentra distribuida a nivel mundial, siendo sus principales productores Italia, Francia, España, Estados Unidos y Australia.

8.3 Consumo de vino

Se calcula que el consumo mundial de vino asciende, en 2017, a 243 Millones de Hectolitros



Gráfica 2: Elaboración propia, fuente OIV.

8.4 Principales países consumidores de Vino

Los principales países consumidores de vinos se muestran en la tabla adjunta:

Consumo de principales países año 2017 y análisis comparativo versus año 2016.

Pais	2013	2014	2015	2016	2017	var volumen 2017/2016	Var 2017/2016 %
Estados Unidos	30,8	30,6	30,9	31,7	32,6	0,9	3%
Francia	27,8	27,5	27,3	27,1	27,0	-0,1	0%
Italia	20,8	19,5	21,4	22,4	22,6	0,2	1%
Alemania	20,4	20,3	19,6	20,1	20,2	0,1	0%
China	16,5	15,5	16,2	17,3	17,9	0,6	3%
Reino Unido	12,7	12,6	12,7	12,9	12,7	-0,2	-2%
España	9,8	9,9	10,0	9,9	10,3	0,4	4%
Argentina	10,4	9,9	10,3	9,4	8,9	-0,5	-5%
Rusia	10,4	9,6	9,2	9,1	8,9	-0,2	-2%
Australia	5,4	5,4	5,5	5,5	5,8	0,3	5%
Canada	4,9	4,7	4,9	5,0	4,9	-0,1	-2%
Portugal	4,2	4,3	4,8	4,6	4,5	-0,1	-2%
Sudafrica	3,7	4,0	4,3	4,4	4,5	0,1	2%
Rumania	4,6	4,7	4,0	3,8	4,1	0,3	8%
Japon	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5	0,0	0%
Países Bajos	3,3	3,4	3,5	3,4	3,5	0,1	3%
Brasil	3,5	3,2	3,3	3,1	3,3	0,2	6%
Belgica	2,9	2,7	3,0	3,0	3,0	0,0	0%
Suiza	2,7	2,8	2,9	2,8	2,8	0,0	0%
Austria	2,8	3,0	2,4	2,4	2,5	0,1	4%
Otros	42,0	42,9	41,3	40,6	39,5	-1,1	-62%
Resto del Mundo	243	240	241	242	243	1	0,41%

Tabla 3: Principales países consumidores de vino. Elaboración propia informe OIV.

8.5 Comercio internacional del Vino

En 2016, el mercado internacional, considerado como la suma de las exportaciones de todos los países, alcanzó un volumen de 107,9 Millones de Hectolitros y un valor de 30.400 Millones de Euros.¹

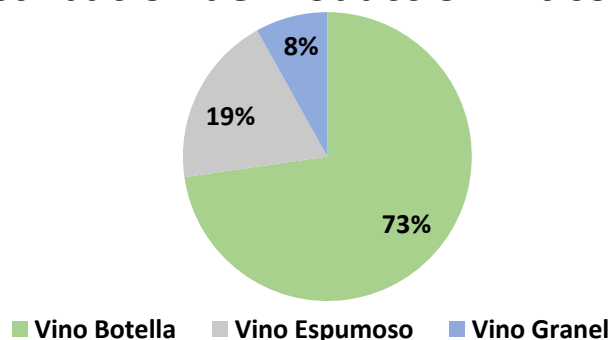
Por tipo de producto, se observan las siguientes tendencias en el mercado internacional: Los principales productos asociados a la producción vitícola son Vino Botella, Vino Espumoso y Vino Granel, las que se distribuyen de la siguiente manera.

72 % de las exportaciones en Valor corresponde a vino en Botella,

19% de las exportaciones en Valor corresponde a Vino Espumoso.

8% de las exportaciones en Valor corresponde a Vino Granel.

Distribucion de Produccion Vitícola



Gráfica 3: Elaboración propia, fuente OIV.

8.6 Mercado Mundial del Vino

Volumen Mill hL		Valor (miles de millones de EUR)	
2016	2017	2016	2017
104,4	107,9	29	30,4

Tipo	Volumen	Valor
Embotellado	57%	72%
Espumoso	8%	19%
A Granel y > 2L	35%	8%

Tabla 4: Volumen de producción de vino. Elaboración propia, fuente OIV.

¹ <https://www.tecnovino.com/radiografia-del-vino-en-el-mundo-produccion-superficie-consumo-y-comercio/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20por%20pa%C3%ADses%20indica,equivale%20a%2058%2C9%20mill.>

8.7 Principales países exportadores

Los principales exportadores de Vino a nivel mundial corresponden a España, Italia y Francia, con una cuota de mercado internacional del 54,6 %, lo que equivale a 58,9 Millones de Hectolitros y al 58,2 % de las exportaciones en valor (17.700 Millones de Euros). En tanto que Chile posee un 9.8% del mercado.²

Principales exportadores de vino (excluidos zumos y mostos)

	Volumen (Mill. hL)		Valor (Mill. EUR)	
	2016	2017	2016	2017
España	24,4	22,1	2649	2814
Italia	20,6	21,4	5582	5873
Francia	14,4	15,4	8263	8989
Chile	9,1	9,8	1668	1741
Australia	7,5	8	1543	1727
Sudafrica	4,3	4,5	602	583
Alemania	3,8	3,8	936	926
Estados Unidos	3,8	3,3	1415	1280
Portugal	2,8	3	723	752
Nueva Zelanda	2,1	2,5	1017	1054
Argentina	2,6	2,2	739	713

Tabla 5: Producción países exportadores de vinos. Elaboración propia, fuente OIV.

² <http://www.oiv.int/public/medias/5960/aspectos-de-la-coyuntura-mundial-oiv-abril-2018.pdf>

8.8 Industria del Vino en Chile

La industria del vino, en Chile, representa un 0.44% del PIB³ y está constituida por más de 400 viñas distribuidas entre la tercera y décima región del País. Estas cultivan diferentes variedades y cepas según sean las características climáticas y del suelo de cada región. 394⁴ de ellas exportan su producción al extranjero constituyendo en su conjunto el 9.8% de la exportación mundial.

La producción nacional total, de vinos del año 2018, alcanzó los 1.289.896.982 litros, de los cuales 1.052.781.944 corresponde a vinos con denominación de origen, equivalente al 81,6% del total declarado; 135.891.893 litros a vinos, sin denominación de origen que incluye también los vinos viníferos corrientes declarados que no especifican variedad, equivalente al 10,5% del total declarado; y 101.223.145 litros a vinos provenientes de uvas de mesa, equivalente al 7,9% del total declarado. La producción de vino para Pisco fue de 82.649.592 litros.

Las producciones de vinos 2018 por Regiones del país, fueron las siguientes en Hectolitros.

REGIONES	Vinos con D.O.	Vinos sin D.O. (*)	Vinos de Mesa	Total
Tarapacá		2.520		2.520
Antofagasta		7.734		7.734
Atacama	950	21.000		21.950
Coquimbo	63.559.630	14.771.313	3.001.298	81.332.241
Valparaíso	23.307.821	447.130	3.365.248	27.120.199
Metropolitana	124.706.175	11.867.061	45.920.517	182.493.753
Lib. Bernardo O'Higgins	341.376.891	23.198.172	36.645.908	401.220.971
Maule	482.353.871	68.923.539	12.283.474	563.560.884
Bío Bío	17.471.756	16.650.399	6.700	34.128.855
Araucanía	4.850			4.850
Los Lagos		3.025		3.025
Total	1.052.781.944	135.891.893	101.223.145	1.289.896.982

Tabla 6: Producción de vino por Regiones. Elbaoración propia, fuente ODEPA.

³ <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/economia4parte.pdf>

⁴ <https://nosgustaelvino.cl/informacion-del-sector-vinicola/>

8.9 Principales exportadores a nivel nacional:

Las mayores producciones de vinos se localizan en las regiones del Maule, Libertador Bernardo O'Higgins y Metropolitana respectivamente, totalizando el 88,9 % del total, concentrando en la Región del Maule el 43,7% de la totalidad de vino producido en el país.

Los principales actores del mercado nacional corresponden a las viñas:

Ranking	Empresa	Enero - Diciembre 2018		
		Volumen (Caja 9 L.)	Valor (US\$)	Precio Medio (US\$/Caja 9 L.)
1	VINA CONCHA Y TORO S.A.	12.040.518,90	316.758.197,38	26,31
2	VSPT WINE GROUP	6.566.960,94	161.219.650,80	24,55
3	VINA CONO SUR LTDA.	2.757.225,72	78.802.294,78	28,58
4	VINA SANTA RITA S.A.	2.051.057,19	67.554.104,46	32,94
5	VINA LUIS FELIPE EDWARDS	2.742.784,28	66.244.451,15	24,15
6	VINA SANTA CAROLINA S.A.	2.718.277,22	59.767.374,47	21,99
7	VINA MONTES S.A.	582.605,69	40.266.671,97	69,11
8	VIÑA FAMILIAR R. MAULE	1.481.595,06	39.037.906,15	26,35
9	VDA VINA DE AGUIRRE S.A.	1.533.421,61	31.152.452,99	20,32
10	VINA LOS VASCOS LTDA.	486.267,75	26.758.925,88	55,03
11	VINA ERRAZURIZ S.A.	422.643,36	26.360.262,82	62,37
12	VINA CARTA VIEJA S.A.	1.011.793,02	26.211.391,20	25,91
13	SOC.EXP.Y COM.VINA MAIPO LTDA.	1.149.575,00	25.708.849,57	22,36
14	VINEDOS EMILIANA S.A.	654.354,14	24.639.584,70	37,65
15	VINA UNDURRAGA S.A.	775.486,22	23.058.097,58	29,73
16	VINA LA ROSA S.A.	678.204,01	17.610.909,73	25,97
17	VINA VENTISQUERO LTDA.	486.025,94	17.593.615,72	36,20
18	ARESTI CHILE WINE LIMITADA	711.076,00	16.402.208,75	23,07
19	VINA INDOMITA S.A.	687.097,21	16.056.509,03	23,37
20	VINA ALMAVIVA S.A.	16.623,97	15.850.185,44	953,45

Tabla 7: Principales exportadores de vino nacional. Elaboración propia, fuente ODEPA.

Dentro de estos actores esta la Viña Familiar de la Región del Maule en estudio.

8.10 Historia de la Viña

La Viña Familiar de la Región del Maule a la que se referencia en esta tesis, es una Viña que está ubicada en la zona central del país, más específicamente en la provincia de Curicó, fundada a principio de los años sesenta, dedicándose en una primera etapa a la producción de productos lácteos y vinos a Granel. Para ya a fines de los noventa ingresar al negocio del vino embotellado, realizando en estas fechas la primera exportación al extranjero. En los últimos 20 años el incremento sostenido de las ventas y el proceso de posicionamiento como un actor relevante en el mercado internacional ha implicado un incremento importante de la producción, costos y desafíos futuros.

En la actualidad, esta Viña, cuenta con aproximadamente 400 ha. Propias de viñedos de diferentes cepas y más 1000 ha de asociados, lo que en su conjunto, le permiten procesar más de 20 millones de kilos de uva, por cada proceso de vendimia. El proceso de vinificación se realiza en la misma viña, donde la uva es procesada y los jugos que se obtienen de este proceso son pasados a guarda en las más de 300 cubas y 7000 barricas de roble americano existentes. Posterior a esto, los jugos son traspasados a la Planta de Envasado donde utilizando las 3 líneas de embotellado, que en su conjunto tienen una capacidad de producción de 12.000 botellas por hora, se termina el proceso productivo para finalmente, quedar disponibles para su despacho o bodegaje, con el objeto de cumplir con la demanda del mercado nacional e internacional.

Esta Viña Familiar de la Región del Maule, ha logrado un gran posicionamiento a nivel nacional e internacional, sustentado, en la calidad de los jugos que produce, pero a su vez, en su modelo de negocios de multimarcas que permite entregar a cada cliente un producto que se ajuste de manera específica a sus necesidades, tanto en el vino que quiere comercializar como en la “vestimenta” de éste, decidiendo el comprador, el tipo de etiqueta, botella, corcho, cápsula y otros que desee utilizar.

Este modelo de negocios ha permitido posicionar los vinos de la viña en América, Europa y Asia, generando que actualmente se maneje un portafolio que supera las 500 marcas y más de 400 clientes.

El mismo modelo, a la vez, genera grandes presiones en las áreas productivas y de envasado, ya que con una infra estructura antigua y procesos poco aceitados no es fácil alcanzar la



producción de más de un millón seiscientos mil cajas, que corresponde al piso de la demanda anual del año 2018.

Producto de la necesidad de mantener y acrecentar la participación de mercado actual y de competir con las mayores potencias del mercado, es que se requiere implementar algún modelo que permita hacer frente a los desafíos futuros y que a su vez le de sustentabilidad en el tiempo a la empresa. Por tanto con el fin de ayudar a la dirección de la empresa a tomar las mejores decisiones y que estas se alinean con las futuras metas planteadas es que se propone el levantamiento de una Planificación Estratégica de dicha Viña para los periodos 2020-2023, usando la metodología del BSC y que considere la participación de la mayor cantidad de actores posibles.

9. Confección Planificación Estratégica 2020-2023, Viña Familiar de la Región del Maule.

9.1 Definiciones estratégicas

9.11 Visión

Con el fin de definir las metas a alcanzar en un periodo de 4 años, se genera una serie de reuniones colaborativas y participativas que pretenden representar el sentir tanto del directorio de la empresa como de la mayor cantidad de las áreas de esta, tanto operativas y comerciales, dentro como fuera del país. Con la participación de estos actores y considerando los siguientes elementos clave se confecciona la Visión de la Empresa⁵:

1. Debe Poseer un Objetivo Desafiante.
2. Definición de Nicho.
3. Horizonte de Tiempo.

Es que se define como Visión u objetivo a alcanzar, el siguiente:

“A fines del 2023, deberemos haber alcanzado la producción de al menos 2,2 millones de Cajas, aumentando nuestra rentabilidad, manteniendo la posición entre los principales exportadores del país e incrementando la participación de nuestras principales marcas entorno a un 35 % del total de la Venta”

9.12 Misión

Ahora en lo que respecta a la definición de la misión, con el mismo grupo de trabajo y considerando como base lo siguiente

1. Debe definir la razón de ser de la compañía, es decir, a qué viene día a día cada uno de nuestros trabajadores a la empresa.

Se define la Misión de la empresa como:

“Trabajamos para entregar a nuestros consumidores vinos de calidad, junto a un servicio de excelencia que nos permita responder a las necesidades y requerimientos de cada cliente y mercado, buscando su satisfacción, lealtad y una relación de largo plazo, haciendo esto con pasión, trabajando en equipo, siendo eficientes, sustentables y a la vez amables con nuestros colaboradores y el medio ambiente.”

⁵ Libro execution Premium

9.13 Valores

Ahora, como el último de los elementos estratégicos, se debe considerar la definición de los valores sobre los cuales la empresa definirá su labor. Estos Valores son:

- **CALIDAD:** Realizamos nuestra labor de acuerdo a los más altos estándares de la industria del vino, para entregar un producto que alcance la máxima satisfacción de nuestros clientes.
- **INTEGRIDAD:** Realizamos nuestra labor tomando decisiones honestas, éticas, transparente y de confianza, respecto de todos nuestros grupos de intereses.
- **COMPROMISO:** Realizamos nuestra labor resguardando la salud física y emocional de nuestros colaboradores, comunidad y grupos de interés.
- **EFICIENCIA:** Realizamos nuestra labor, resguardando la optima utilización de nuestros recursos, con el fin de aportar con las metas de la compañía.
- **COLABORACION:** Debemos trabajar de manera colaborativa, manteniendo una comunicación fluida, para en conjunto alcanzar las metas de la empresa.

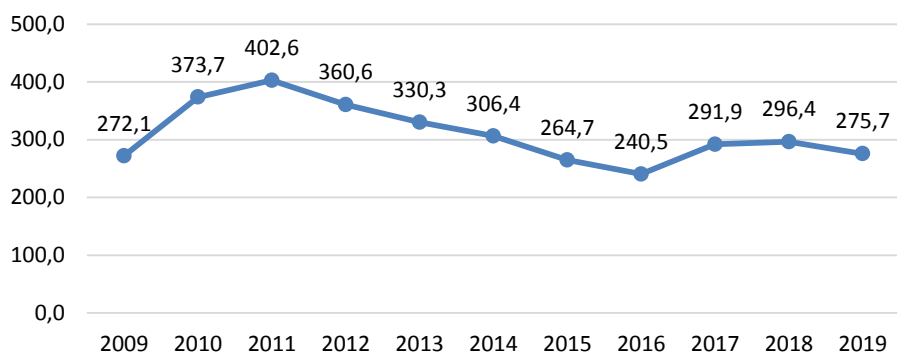
Habiendo definido el dónde se quiere llegar (visión), cómo se deben realizar las labores para lograr el objetivo planteado (misión) y sobre qué valores se sustentará el trabajo (valores institucionales), se debe realizar un análisis de contexto, tanto del entorno como de la misma empresa, con el fin de determinar cuáles son las principales variables que influyen en los resultados de la compañía y las brechas que se deben subsanar dentro del plazo propuesto.

10. Análisis Económico

Más del 90% de la producción de la viña es destinado a los mercados extranjeros, por tanto el comportamiento de una serie de variables macroeconómicas y del comercio internacional, pueden afectar de manera relevante los resultados de la compañía. Por lo mismo, estas variables, deben ser evaluadas y consideradas en el análisis a realizar.

10.1 Incidencia del valor Cobre en el precio del Dólar

El valor de la libra de Cobre, ha tenido una baja en los últimos dos periodos, comparada con los volares alcanzados en el súper ciclo de éste, como se aprecia en la gráfica adjunta.

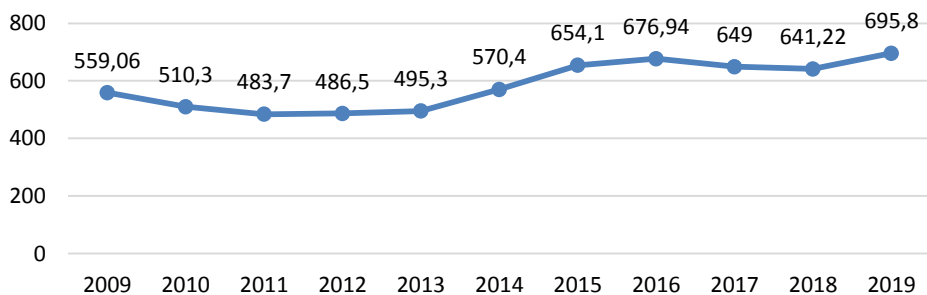


Gráfica 4: Elaboración propia, fuente: Cochilco.

Esta variación del precio del cobre, incide de manera directa en el valor del dólar, ya que al disminuir el valor de la Libra de cobre, se produce un volumen de ingreso menor de esta divisa al mercado nacional y, por ende al disminuir la oferta aumenta el precio, estabilizándolo en este periodo en torno a los 695 pesos.

10.2 Valor promedio del Dólar

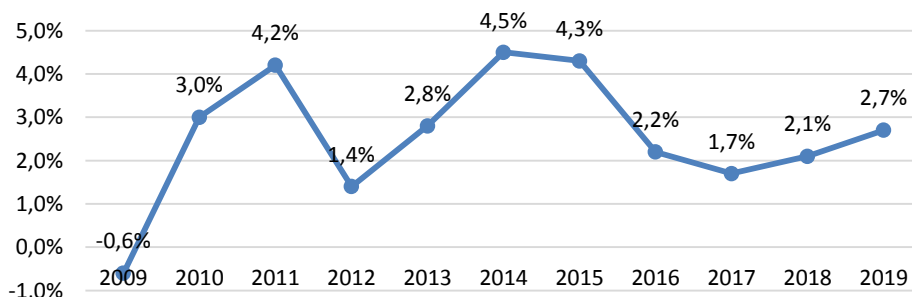
El valor del dólar en los últimos 5 años 2015-2019, ha tenido cierta estabilidad fluctuando bajo los 700 pesos.



Gráfica 5: Elaboración propia, fuente: SII.

10.3 Variación Anual IPC

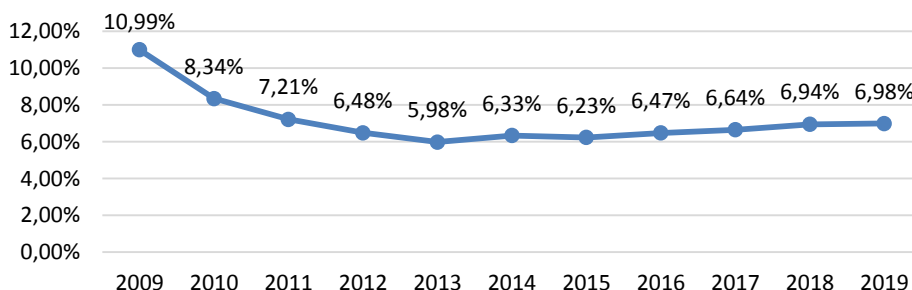
La inflación en los últimos 10 años ha sido fluctuante, pero siempre ha estado dentro del rango proyectado. Lo anterior, ha permitido mantener los precios de los insumos bajo control.



Gráfica 6: Elaboración propia, fuente: SII.

10.4 Desempleo

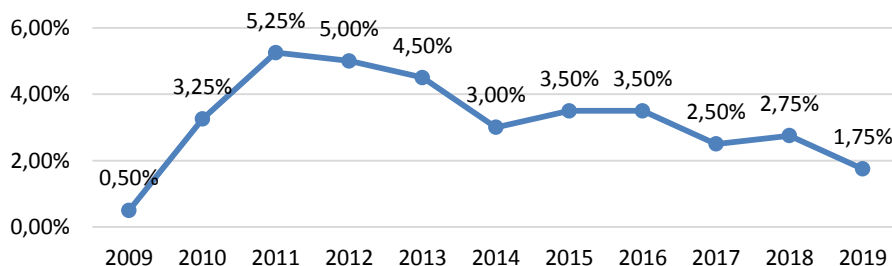
El desempleo se ha mantenido en el último periodo en torno al 7%, lo que indica que existe mano de obra desempleada disponible para ser incorporada a las áreas productivas.



Gráfica 7: Elaboración Propia, Fuente INE

10.5 Tasa de Política Monetaria

La tasa de interés promedio ha presentado en los últimos años una importante baja, desde el 5,25% de del año 2011 al 1,75% en diciembre del 2019. Lo anterior, permite proyectar para la inversión y reinversión en activos fijos en los años que vienen.

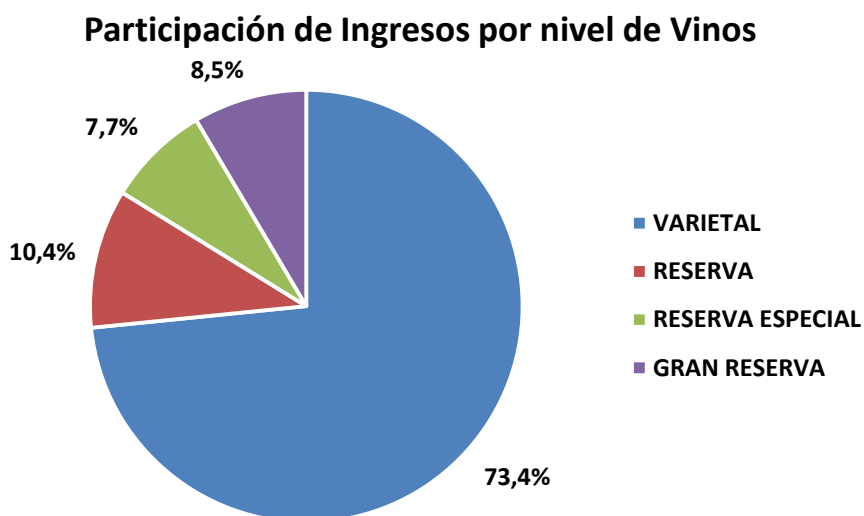


Gráfica 8: Elaboración Propia, Fuente Banco Central de Chile.

11. Ingreso por Nivel de Productos

La industria del vino identifica sus productos por “nivel”, los que están directamente asociado a la calidad de los jugos producidos y la guarda que estos tengan, ya sea en cubas o barricas.

La viña Familiar de la Región del Maule posee 4 Niveles o Líneas de Productos las que corresponden a: Varietal, Reserva, Reserva Especial y Gran Reserva. Estas generan ingresos en la siguiente proporción.



Gráfica 9: Elaboracion Propia, Fuente Información ventas 2018 de la Viña Familiar.

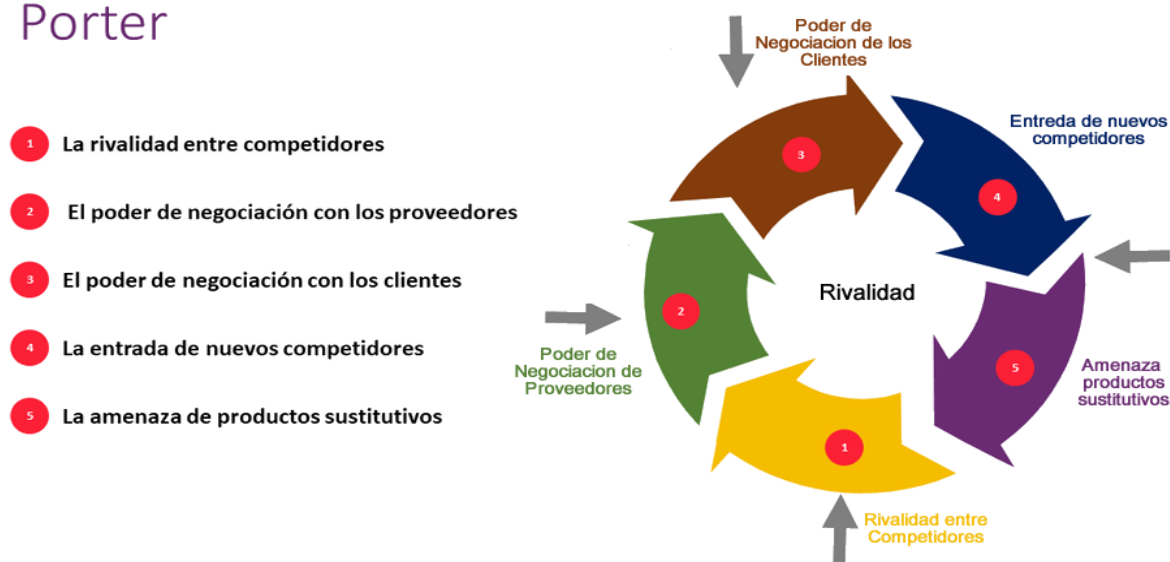
Como se puede apreciar en la gráfica, los vinos Varietales (vinos más jóvenes y de menor valor), son los que representan la mayor cantidad de la producción y participación de los ingresos, alcanzando un 73% del total. En tanto que los otros 3 niveles en su conjunto consideran aproximadamente el 27% restante.

12. Análisis de situación externa

12.1 Análisis de 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter, nos permiten evaluar nuestra posición y la de la competencia en una industria y así generar estrategias capaces de generar ventajas y planes para afrontar la competencia y el mercado. Las 5 fuerzas de Porter son las que se describen en la imagen adjunta.

Diagrama De Las 5 Fuerzas De Porter



Infografía 1: Fuente: <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

Rivalidad entre los Competidores

La industria del vino es una industria global y altamente competitiva, donde las empresas rivalizan preferentemente en base a precios, tratando el vino como un Comodities, por tanto las eficiencias productivas son claves para mantener o incrementar la participación en los mercados.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores, es una variable a considerar, puesto que el mercado de proveedores tiene características oligopólicas al menos en los insumos más estratégicos como lo son las botellas, es por esto que se proponen estrategias de compras por volúmenes y así optar a economías de escala.

Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes tendrán diferente poder negociador según sea el volumen de las compras que realicen, independiente del mercado al que pertenezcan. La empresa posee alrededor de 400 clientes pero solo 10 de ellos representan cerca del 50% del total de las ventas, con volúmenes de compras que superan las 5.000 cajas anuales, esto les entrega un importante poder de negociación que les permite negociar tanto el precio del producto, como la obtención de mayores ventajas en la elección de nivel y vestimenta del vino. Al mismo tiempo, se debe considerar que existe un número relevante de aquellos compradores menores, los cuales son solo aceptantes de precio.

Entrada de nuevos competidores

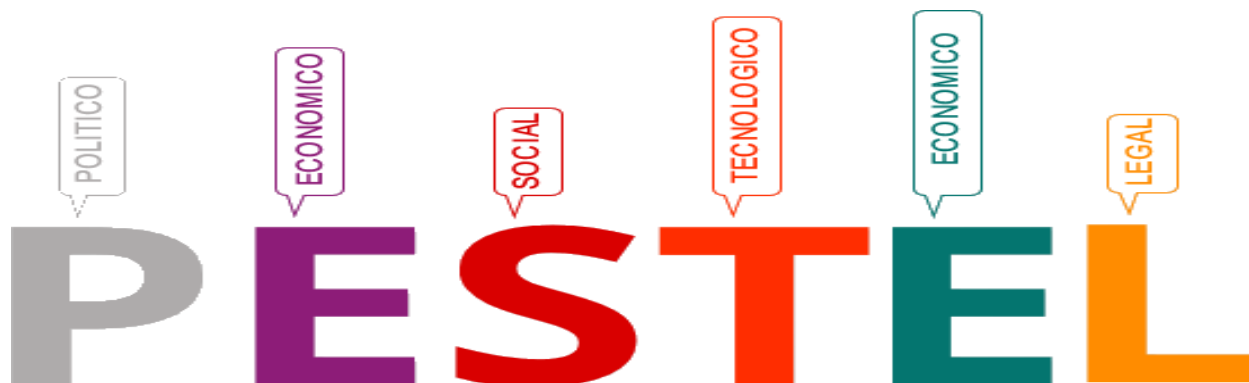
La amenaza de nuevos entrantes, con una estrategia similar a la desarrollada por la viña, no es una variable tan relevante producto de las altas barreras de entrada existentes.

Amenaza de productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos no es alta, debido a las características del comprador de vino a nivel mundial y la calidad del vino nacional frente a los productos de otras latitudes.

12.2 PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento que sirve para definir el contexto de una empresa. Analiza los factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en el quehacer de esta.



Infografía 2, Fuente: <https://www.free-power-point-templates.com>

Análisis Político

La influencia de los factores políticos se ha de evaluar en dos niveles, la influencia de la política nacional y la de la política internacional. La primera de ellas debe considerarse como variable la inestabilidad interna que ha presentado el país en el último tiempo, lo que puede afectar los procesos productivos, ya sea por menores horas trabajadas, problemas de suministro o incrementos en los precios de los insumos. Además de lo anterior, ha de considerarse la visión o percepción de los clientes extranjeros de lo que sucede en el país que pueda generar incertidumbre en la entrega de los productos y por tanto cancelar o retrasar sus órdenes de pedido. Como segundo punto, se han de considerar los efectos que pueda generar la política exterior en nuestra demanda, identificando como principal factor de incertidumbre los aranceles e impuestos por USA a China, lo que ha generado una devaluación del YUAN y por tanto un aumento en el costo para los clientes chinos y su consecuente baja en la demanda.

Análisis Económico

Al igual que el análisis político, el análisis económico se debe realizar tanto en el contexto nacional como internacional. A nivel nacional, el análisis de la economía indica un crecimiento económico acotado y que ha mantenido la demanda estable desde hace un par de periodos, lo anterior, se ve incrementado por la inestabilidad política y social que presenta el país. El Análisis Económico internacional es igualmente poco auspicioso, ya que la economía mundial hace un tiempo, se encuentra contraída o con bajos índices de crecimiento, principalmente China, quien ha crecido en los últimos años bajo las expectativas y el 8% esperado.

Análisis Social

El Análisis, desde esta perspectiva, ha de incluir los movimientos sociales del último tiempo, puesto que la estabilidad social del país cambio, pasando desde una ciudadanía pasiva y que aceptaba las condiciones impuestas por el entorno, a una ciudadanía que exige mejoras y reconocimiento de sus derechos. Esto es probable que se vea representado como un incremento en los sueldos y beneficios de los trabajadores.

Análisis Tecnológico:

La tecnología a nivel mundial y nacional, en torno a la industria del vino, ha tenido un gran desarrollo en el último tiempo, lo que presenta grandes oportunidades preferentemente en el aumento de la eficiencia de los procesos productivos de la empresa.

Análisis de Entorno Medio Ambiental:

Las regulaciones Medio Ambientales cada día son más exigentes y por tanto requieren de mayores esfuerzos para poder darles cumplimientos y, así también para poder cumplir los compromisos con la ciudadanía, que circunda el entorno. Ahora, además de lo anterior, se ha de considerar las regulaciones internacionales para el no uso de algunos agroquímicos por algunos mercados, lo que nos obliga a adecuarnos de manera constante, para seguir siendo competitivos.

Análisis de Entorno Legal

El entorno legal y normativo plantea con claridad los límites del actuar de la empresa y la industria, ya sea desde la perspectiva medio ambiental como tributaria. Lo anterior por tanto, presenta desafíos normativos, los que desde hace un tiempo son asumidos y considerados parte de la tarea del día a día.

13. Análisis de Situación Interna

Para realizar este análisis se utiliza la opción, Opinión de Expertos, realizando entrevistas a jefaturas y personal operativo de diferentes Unidades de Negocios de la empresa, las que son divididas en: Campos y Viñedos, Bodega de Vinos, Planta de Envasado, Área Comercial y Exportación y Administración.

13.1 Resultado Reuniones Jefes de Área

Considerando que la herramienta, a utilizar para la confección de este instrumento, es el Balanced Scorecard y esta orienta el análisis de la compañía a 4 perspectivas: Crecimiento y Aprendizaje, Procesos Internos, Clientes y Resultados Financieros, las entrevistas con cada uno de los expertos, estará guiada por las mismas.

En estas entrevistas se le solicitó a cada jefe de área indicar cuáles han de ser, según su experiencia, las iniciativas que se deben implementar, así como qué problemáticas han de ser abordadas. Los resultados de estas entrevistas son los siguientes.

13.11 Planta de Envasado

En entrevista con el Jefe de Planta de Envasado, se identifican los siguientes puntos a mejorar

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

1. Se requieren programas de capacitación.
2. Se requiere automatizar procesos.
3. Se requiere contar con un solo software de control.

Perspectiva de Procesos

1. Falta implementar plan de revisión y optimización de procesos.

Perspectiva del cliente

1. Falta incorporar indicadores de satisfacción del cliente (índice de pedido perfecto).

Perspectiva Financiera

1. Disminuir costos de botella.
2. Disminuir mermas.
3. Mejorar cuantificación de costos.
4. Banda de precios.
5. Instalar pedidos mínimos.
6. Ajustes a presupuesto.

13.12 Bodega de Vinos

En entrevista con el Jefe de la Bodega de Vinos, se identifican los siguientes puntos a mejorar

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

1. se requiere aumento de personas = 1 enólogo.
2. implementar área de mantenimiento de maquinarias con personal calificado.
3. recambio de maquinarias con vida útil sobrepasada.

Perspectiva de Procesos

1. Contratar asesorías técnicas en temas asociados de redes eléctricas y de agua.
2. adecuar la estructura de las bodegas para poder alcanzar las metas.
3. generar programa de construcción de infraestructura y recambio y adquisición de las maquinarias.
4. buscar otras visiones de cómo mejorar los modelos de trabajo.
5. falta control de procesos básico (cubas para fraccionamiento).

Perspectiva del cliente

1. cumplir con los estándares del cliente.
2. no cometer errores en las mezclas.

Perspectiva Financiera

1. control de gastos operativos.
2. aumento eficiencia productiva.
3. disminución de costos operativos.

13.13 Viñedos y Campos

En entrevista con el Jefe del área de Viñedos y Campos, se identifican los siguientes puntos a mejorar

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

1. mecanizar o automatizar mayor cantidad de trabajo que se pueda.
2. compra de tijera de podar eléctrica.
3. disminución de rotación de operarios.
4. máquinas para amarrar eléctrica para aumentar rendimientos.
5. incorporar trabajadores de contratistas a la empresa la idea es que se pongan la camiseta.
6. cortes de brotes con implementos y no manual.
7. búsqueda de aumento de satisfacción e identificación con empresa.
8. aumento de eficiencia en trabajos realizados disminuyendo costos.
9. aire acondicionado en oficina de campos.
10. ver cómo realizar programaciones y ajustes a nuevas normas de gobierno.

11. mayor número de mano de obra 2/3 de ellos asociados al departamento vitivinícola de costos.

Perspectiva de Procesos

1. Revisar las metodologías de compras, recepción y despacho, falta personal.
2. hacer revisiones y propuestas de mejora del proceso técnico de cada campo.
3. seguir proceso de certificaciones existentes.
4. buscar nuevas certificaciones.
5. implementar modelos de mejora de gestión.
6. buscar formas de modernizar traslados.
7. buscar estrategias que permitan optimizar los modelos de trabajo y control de riesgos.

Perspectiva del cliente

1. Cumplir con nivel propuesto de uva.
2. Recibir y atender de buena manera a los clientes que visitan la viña.

Perspectiva Financiera

1. Disminuir los costos por hectárea.
2. Ajustar costos y gastos al presupuesto establecido.
3. Costo por kilo varietal <200.

13.14 Administración

En entrevista con el Jefe de la Bodega de Vinos, se identifican los siguientes puntos a mejorar

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

1. Capacitaciones en Softland.
2. Incorporar personal capacitado y actualizado tecnológicamente.

Perspectiva de Procesos

1. Alimentar ERP de buena manera.
2. Programa de trabajo periódico para revisión y actualización de costos.
3. Revisar estructura de cada área incorporando contables a cada una.
4. Falta una gerencia de tiempo completo en la Viña.

Perspectiva del cliente

1. Entregar información útil, confiable y oportuna.

Perspectiva Financiera

2. Buscar mejores tazas y alternativas de financiamiento.
3. Mejorar cobertura y costos de seguros.
4. Disminución de costos operativos.

13.15 Hallazgos y propuestas en Reuniones con unidades de Soporte

Recursos Humanos, Bodega, Mantención Campos.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

1. No existe un programa formal de inducción.
2. Los perfiles de cargo aún no están validados.
3. El programa de incentivos es subjetivo y no depende del rendimiento medido de los trabajadores.
4. No existe un plan de capacitaciones acorde a los requerimientos de la empresa.

Perspectiva de Procesos

1. Faltan renovar e incorporar nuevos equipos e instalaciones a la empresa.
2. Poco control de Procesos y Procedimientos.
3. Cargos puntuales y específicos, dependen del profesional que en el se desempeña-
4. Poco control y acciones de reducción de mermas de procesos productivos.
5. Cada unidad realiza el proceso de compra de servicios e insumos según le parezca pertinente.
6. No existen planes de revisión y mejora continua.
7. No existen responsables de la mayoría de sus actos.
8. No existe la capacidad instalada suficiente para alcanzar los resultados esperados.
9. Se autorizan pedidos sin orden mínima.
10. No existe un control exhaustivo en la determinación de precio de producto terminado.
11. Costos financieros de créditos a clientes no son transferidos a estos.
12. Bajos niveles de dialogo y comunicación entre clientes internos.

Perspectiva del cliente

1. Bajo monitoreo a indicaciones no conformes de los clientes.
2. Identificación de requerimientos prioritarios de clientes según mercado.

Perspectiva Financiera

1. Definición periódica de costos del mix de producto.
2. Más de 500 marcas diferentes.
3. Costos financieros de Forward demasiado altos.
4. Bajo control de costos financieros de clientes.
5. No existencia de empresa de estrategia de compras para disminuir costos de insumos.

14. Análisis FODA Viña Familiar de la Región del Maule

14.1 FODA:

Considerando la información recabada en las fases anteriores se procede a realizar el análisis FODA, que considera Fortalezas y Debilidades internas, como Oportunidades y Amenazas externas.



Infografía 3, Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>

Identificación de Fortalezas

1. Marcas propias poseen alta valoración de parte de los consumidores.
2. Unidades de negocios con experiencia y conocimiento de su labor.
3. Profesionales jefes de área altamente capacitados.
4. Modelo de negocios atractivo para nuevos clientes.
5. Alta flexibilidad en oferta de productos.
6. Jugos de gran calidad.

Identificación de Debilidades

1. Capacidad instalada de planta insuficiente.
2. Equipamiento estratégico supera vida útil.
3. Estructura organizacional inmadura.
4. Poco control de gastos y costos.
5. Unidades de negocios no vinculadas.
6. Bajo nivel de liderazgo directivo.
7. No existencia de planes de mejora continua.
8. No existencia de procesos y procedimientos estandarizados.
9. Capital Humano no alineado con requerimientos de la empresa.

Identificación de Oportunidades

1. Mercado mundial del Vino en constante crecimiento.
2. Existencia de mercados de gran potencial no explotados.
3. Crecimiento de mercados de marcas Premium.
4. Mercados abiertos a nuevas estrategias de negocios de mayor rentabilidad.
5. Gran posicionamiento del vino Chileno en el extranjero.

Identificación de Amenazas

1. Estrategias de precios agresivos de los principales competidores.
2. Aumento de exigencias medio ambientales en mercados externos.
3. Mantención o incremento de la guerra comercial entre diferentes potencias mundiales.
4. Alta volatilidad del tipo de cambio.

14.2 Matriz de Impacto FODA

Según el impacto, tanto positivo como negativo, que pueda tener el cruce de las Variables del FODA, se le asigna un valor entre 1 y 7, siendo 1 el valor asignado a las interacciones que posean el menor impacto y 7 a aquellas interacciones que posean el impacto mayor. De estas interacciones, se considerarán aquellas que entregan una puntuación superior o igual a 6.

	FORTALEZAS						DEBILIDADES									
	F1: Marcas propias poseen alta valoración de parte de los consumidores	F2: Unidades de negocios con experiencia y conocimiento de su labor.	F3: Profesionales jefes de área altamente capacitados.	F4: Modelo de negocios atractivo para nuevos clientes.	F5: Alta flexibilidad en oferta en productos.	F6: Jugos de gran calidad	D1: Capacidad instalada de planta insuficiente	D2: Equipamiento estratégico supera vida útil	D3: Estructura organizacional inmadura	D4: Poco control de gastos y costos.	D5: Unidades de negocios no vinculadas	D6: Bajo nivel de liderazgo directivo	D7: No existencia de planes de mejora continua	D8: No existencia de procesos y procedimientos estandarizados	D9: Capital Humano no alineado con requerimientos de la empresa	
OPORTUNIDADES	O1: Mercado mundial del Vino en constante crecimiento	7	5	6	7	7	4	7	7	4	6	4	4	6	6	6
	O2: Existencia de mercados de gran potencial no explotados	7	5	5	7	7	4	7	3	5	6	5	4	6	6	6
	O3: Crecimiento de mercados de marcas Premium	7	7	7	7	5	6	6	6	4	6	4	3	4	4	3
	O4: Mercados abiertos a nuevas estrategias de negocios de mayor rentabilidad	5	7	7	7	6	6	7	6	6	6	4	4	6	6	3
	O5: Gran posicionamiento del vino Chileno en el extranjero	6	4	4	6	6	6	7	4	6	4	2	3	6	4	3
AMENAZAS	A1: Estrategias de precios agresivos de los principales competidores	4	4	5	6	6	6	7	6	5	7	6	6	6	6	3
	A2: Aumento de exigencias medio ambientales en mercados externos	2	2	6	3	3	5	3	6	5	4	5	5	6	6	6
	A3: Mantención o incremento de la guerra comercial entre diferentes potencias mundiales	3	5	6	6	6	5	6	3	3	7	4	4	6	6	4
	A4: Alta volatilidad del tipo de cambio	3	6	4	6	6	3	6	3	2	6	4	6	5	4	3

Matriz de Impacto: Fuente, Elaboración propia.

14.3 Análisis según impacto del cruce de variables:

Fortalezas y Oportunidades

F1+O1:	Generar estrategia para aumento de ventas marcas propias.
F3+O1; F1+O6; F4+O6; F5+O6; F6+O6:	Generar una estrategia para el aumento de las ventas de todas las marcas de la empresa.
F4+O1; F1+O2; F4+O2; F5+O2:	Generar estrategia para ingresar a nuevos mercados
F6+O3; F1+O3; F2+O3; F3+O3; F4+O3:	Generar estrategia para aumentar ventas de marcas Premium.
F2+O4; F3+O4; F4+O4; F5+O4; F6+O4:	Generar nuevos modelo de negocios.

Debilidades y Oportunidades

D1+O1; D1+O2; D1+O3; D1+O8:	Generar estrategia para incrementar capacidad de producción.
D2+O1; D2+O3:	Generar Planes de recambio de infra estructura critica
D4+O1; D4+O2; D4+O3; D4+O4:	Generar estrategia de monitoreo y control de costos.
D7+O1;D7+O2;D 7+O5;D4+O4:	Generar estrategia de evaluación y revisión de procesos y de mejora continua.
D8+O1;D8+O2;D 8+O4:	Generar plan de revisión y estandarización de protocolos y procedimientos.
D9+O1;D9+O2:	Generar estrategia para contar con el Personal con las competencias requeridas y fuertemente vinculados a la empresa.
D1+O4;D2+O4:	Generar estrategia que permita desarrollar nuevos modelos de negocios.
D3+O4;D3+O5:	Generar estrategia de revisión y modernización de estructura organizacional.

Fortalezas y Amenazas

F4+A1; F5+A1:	Generar estrategia s que le permitan hacer frente a la fuerte competencia internacional.
F6+A1:	Generar estrategias de diferenciacion de productos.
F3+A2:	Generar estrategias para mejorar desempeño medioambiental.
F3+A3:	Generar estrategias flexibles que permitan hacer frente a los vaivenes de la economía.
F4+A3;F5+A4:	Generar estrategia de búsqueda de nuevos clientes y nuevos mercados.
F5+A3:	Generar estrategias de vinculación con los clientes que permitan responder a sus requerimientos de manera óptima.
F2+A4:	Generar estrategias de cobertura de riesgos a las variaciones del tipo de cambio.

Debilidades y Amenazas

D1+A1:	Generar estrategia para incrementar capacidad instalada.
D2+A1:	Generar estrategia de recambio de Equipos Estratégicos.
D4+A1:	Generar estrategia de revisión y control de costos
D5+A1:	Generar estrategias que permitan generar una mayor interacción éntrelas unidades.
D6+A1:	Generar estrategias de modernización organizacional.
D7+A1:	Generar estrategia de Mejora continua
D8+A1:	Generar estrategias para implementar confeccion e implementación de protocolos y procedimientos.
D2+A2; D7+A2; D8+A2:	Generar estrategias para modernizar equipamientos estratégicos y cumplir normativas medio ambientales.
D9+A2:	Generar estrategias de capacitación y modernización medio ambiental.
D1+A3;D4+A3;D7 +A3;D8+A3:	Generar estrategias de adecuación y respuesta ante efectos de guerra comercial.
D1+A4:	Generar estrategia de mejoras de capacidad instalada para hacer frente a la volatilidad del tipo de cambio.
D4+A4:	Generar estrategias de Mejora de procedimientos y optimización de costos.
D6+A4:	Generar estrategia de revisión y actualización de competencia en equipos directivos.

15. Definición de Estrategia a implementar

Al elaborar la estrategia, se busca desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía, de las de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño financiero superior. Por tanto una buena definición de la estrategia debe contener tres elementos fundamentales.

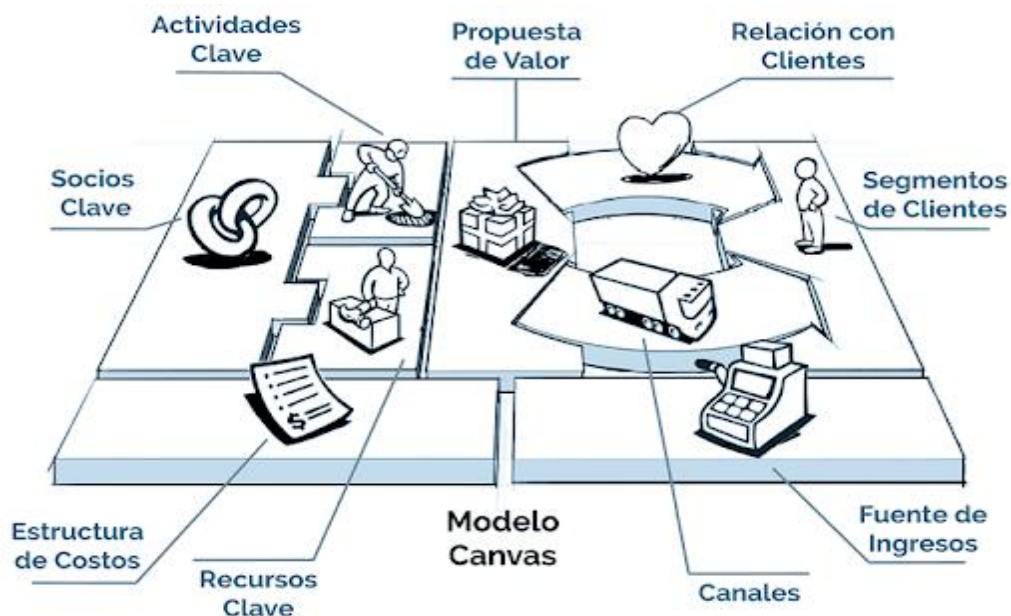
1. Objetivo: El fin que debe alcanzar la estrategia diseñada.
2. Ventaja: El medio por el cual la empresa lograra su objetivo.
3. Alcance: El campo o nicho, tal como dijimos anteriormente donde la compañía se propone operar.

La estrategia a implementar considerando las variables que se derivan del análisis anterior será:

Ampliar la participación de mercado actual, aumentando el volumen y rentabilidad de las exportaciones, por medio del modelo de negocios de multimarca respondiendo con agilidad y excelencia a los requerimientos puntuales y específicos cada cliente, en los mercados de mayor relevancia donde se encuentra la compañía, para así en un trabajo conjunto abrir a futuro las puertas a nuestras propias marca.

16. Análisis de CANVAS

Con el fin de validar el modelo de negocios actual se debe desarrollar el análisis de CANVAS, el cual al conjugar 9 variables claves validará si el: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Para quién? Son los correctos y si a su vez se deben hacer algunos ajustes tanto en la cadena de distribución, como así también en la estructura de costos.



Informografía 4, Fuente: <http://cedecpymes.org/como-crear-un-plan-negocio-con-el-modelo-canvas/>

1.- Propuesta de Valor

La propuesta de valor es aquella que indica que problema o necesidad resuelven los productos de la compañía de manera diferente a los de la competencia.

- Confección de productos según las necesidades y requerimientos específicos de cada cliente. Ya sea en el nivel de jugos, tipo de botella, tipo, color y diseño de etiquetas, etc.

2.- Análisis de Segmentos de Clientes

Los clientes a los que se pretende llegar con los productos de la empresa, corresponden a:

- Empresas que tengan un posicionamiento en el mercado del vino en diferentes latitudes y que quieran aumentar su oferta por medio de la venta de marcas y niveles customizados.

- Empresas que no sean del rubro vitivinícola pero que deseen ingresar a este por medio de marcas propias y productos customizados.
- Empresas importadoras y distribuidoras de vinos de mediano y gran tamaño, ubicadas en Europa, Asia, América del Norte, Centro América y América del Sur.
- Empresas que permitan agregar a su mix de oferta las marcas propias de la viña, acompañando sus productos.

3.- Análisis de Canales

La forma en que se llegará con los productos a los clientes.

- Los productos serán puestos en los diferentes destinos, por medio de embarques marítimos y aéreos.
- Por medio de bodegas de almacenamiento y distribución propias en los mercados de mayor relevancia.

4.- Análisis de Relación con los Clientes:

La forma en la que se consigue atraer nuevos clientes.

- Oferta de personalización de los productos según los requerimientos específicos de cada cliente.
- Estrategia de precios competitivos y rápidos tiempos de respuesta.
- Estrategia de ingreso a nuevos mercados por medio de participación en las más importantes ferias a nivel mundial.
- Invitación a potenciales clientes a recorrer y conocer la viña y sus instalaciones.
- Generación de relaciones de largo plazo con los clientes, centrando estas en la calidad del producto y en la rentabilidad alcanzada por ambos.

5.- Análisis de Fuente de Ingresos:

¿Cómo hace la empresa para monetizar sus productos y servicios?, ¿Cuáles serán las modalidades de pago?

- Los ingresos se generan por medio de la venta de volúmenes mínimos de productos.
- El pago se realiza en cuotas, un traspaso inicial para partir con la producción, un porcentaje del total una vez llegado y aceptado el producto en el lugar de destino y otro pago en un plazo máximo de 180 días.
- Existen seguros asociados para todos los clientes extranjeros.

6.- Análisis de Recursos Clave:

- Volumen de uvas suficiente, para dar respuesta a los requerimientos de la demanda proyectada, actual y futura.
- Jugos de gran calidad.
- Infraestructura adecuada para alcanzar los volúmenes de producción proyectados.
- Infraestructura adecuada para generar una Producción flexible.
- Profesionales capacitados para poder responder a los requerimientos de los clientes. (Ejecutivos comerciales, Personal planta producción)
- Marcas propias validadas tanto en el mercado nacional como internacional.

7.- Análisis de Actividades Clave

Actividades que se deben realizar para ofrecer a los clientes los productos o servicios.

- Generar contratos de producción de uva que permitan cumplir con la demanda proyectada.
- Producción de jugos con los más altos estándares de calidad.
- Mantención de capacidad operativa con una mínima tasa de fallas.
- Ingreso de pedidos y nota de venta en concordancia con la planta de envasado.
- Respetar que orden de producción sea igual o superior a la orden mínima de pedido.
- Procesos de despacho y embarque que cumplan con todos los estándares y normativas.
- Procesos de Cobranza efectivos y oportunos.
- Reuniones periódicas con los clientes para evaluar su satisfacción acerca del producto.
- Participación Activa en Ferias Comerciales en diferentes partes del mundo.
- Visitas guiadas de potenciales clientes a la viña.
- Retención del capital humano altamente capacitado.

8.- Análisis de Socios Clave

Quiénes son los socios claves para que funcione el negocio

- Comercializadores y distribuidores de vinos de mediano y gran tamaño en los mercados de interés.
- Equipos de comercialización y venta en los mercados clave.
- Empresas productoras de insumos.
- Productores de Uva.

9.- Análisis de Estructura de Costos

Los costos asociados a la generación y entrega de los productos.

- Gastos de producción
- Sueldos
- Comisiones
- Gastos de Oficinas Comerciales
- Gasto de re inversión en maquinarias y equipos.
- Gastos financieros (préstamos y costos de derivados financieros).

17. Definición de Temas Estratégicos

Considerando los resultados obtenidos, producto del cruce las variables de la matriz FODA, la definición de la estrategia y el análisis CANVAS, se puede concluir que los temas estratégicos a desarrollar son:

17.1 Lineamientos estratégicos:

1. Excelencia Operacional.
2. Competitividad y Participación en los diferentes mercados.
3. Rentabilidad y uso eficiente de los recursos.

17.2 Objetivos Estratégicos:

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:

1	Contar con colaboradores comprometidos y altamente capacitados.
2	Contar con Software y plataforma web útiles a la empresa.
3	Contar con información útil, confiable y oportuna.

Perspectiva de Procesos Internos:

1	Contar con procesos y procedimientos acorde a los requerimientos.
2	Mantener vigencia de equipos productivos.
3	Mejorar la relación y comunicación de las Unidades de Negocios y soporte.
4	Contar con modelos de control y gestión de costos.

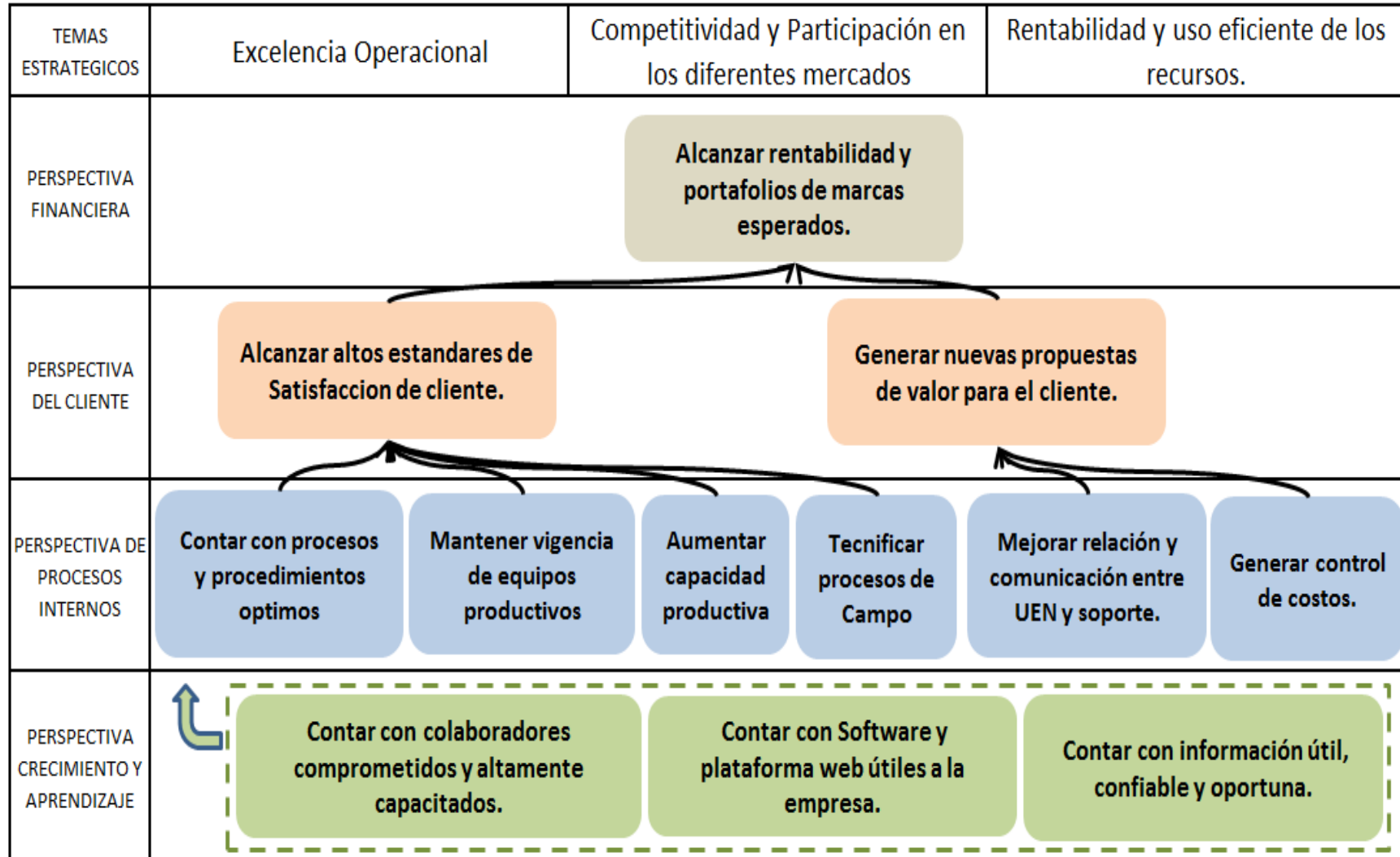
Perspectiva del Cliente:

1	Conocer Requerimientos de cliente.
2	Evaluar Satisfacción de clientes.
3	Generar propuestas de valor para el cliente.

Perspectiva Financiera:

1	Alcanzar rentabilidad y portafolios de marcas esperados
---	---

17.3 Mapa Estratégico



Mapa Estratégico, Fuente: Elaboración propia

18. Despliegue de iniciativas por Objetivo Estratégico y Perspectiva

18.1 Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Objetivo Estratégico: Contar con colaboradores comprometidos y altamente capacitados.

Contar con colaboradores comprometidos y altamente capacitados.

	Iniciativa	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Responsable	Indicador
1	Confeccion de Perfiles de cargo	100% perfiles terminados y aprobados	-----	-----	-----	RRHH	% de Perfiles Terminados
2	Contratacion colabradores basado en Pefiles de cargo	-----	100% colaboradores contratados en base a perfil	100% colaboradores contratados en base a perfil	100% colaboradores contratados en base a perfil	RRHH	% Trabajadores contratados en base a perfil de cargo.
3	Confeccion programa de inducciony re induccion	1.-Identificacion requerimientos de Induccion según Cargo. 2.-Confeccion de programa de induccion. 3.- Aprobacion programa de induccion.	100% nuevos colaboradores con aplicación programa de induccion	100% nuevos colaboradores con aplicación programa de induccion	100% nuevos colaboradores con aplicación programa de induccion	RRHH	1.- % de trabajadores en los que se aplica programa de induccion. 2.- + 90%, satisfaccion en nuevo colabaradores con programa induccion.
4	Diseño e implementacion programa de Evaluacion de Desempeño	Diseño a implementacion programas de evaluacion de desempeño.	Aplicación Semestral programa de evaluacion de desempeño.	Aplicación Semestral programa de evaluacion de desempeño.	Aplicación Semestral programa de evaluacion de desempeño.	RRHH	% de colaboradores a los que se les aplica programa de evaluacion de desempeño.
5	Diseño programa de incentivos alineados con objetivos de la empresa	Diseño programa de incentivos	Aplicación programa de incentivos	Aplicación programa de incentivos	Aplicación programa de incentivos	RRHH	% de colaboradores a los que se les aplica modelo de incentivos.
6	Implementacion programa sueldo justo	Incremento en 20% Sueldo minimo.	Incremento en 10% sueldo minimo	Incremento en 10% sueldo minimo	Incremento en 10% sueldo minimo	RRHH	Al 2023 incremento del 50% en sueldo de colaboradores de primera linea.
7	Traspaso progresivo de trabajadores contratistas a empresa	Traspaso 30% de trabajadores contratista a empresa	Traspaso 25% de trabajadores contratista a empresa	Traspaso 25% de trabajadores contratista a empresa	Traspaso 20% de trabajadores contratista a empresa	RRHH	% de trabajadores traspasados de empresa conratista a la empresa
8	Cierre de brechas de Capacitacion	1.- Identificacion de brechas de capacitacion 2.- Implementacion programas de cierres de brechas de capacitacion	1.- Identificacion de brechas de capacitacion 2.- Implementacion programas de cierres de brechas de capacitacion	1.- Identificacion de brechas de capacitacion 2.- Implementacion programas de cierres de brechas de capacitacion	1.- Identificacion de brechas de capacitacion 2.- Implementacion programas de cierres de brechas de capacitacion	RRHH	% de Cursos realizados de aquellos requeridos en el periodo

Objetivo Estratégico: Contar con Software y plataforma web útiles a la empresa.

	Iniciativa	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Responsable	Indicador
9	Unificación e integración de Softwares	Evaluación e Identificación requerimientos de software	Integración de requerimientos de softwares	Uso de softwares elegidos	Uso de softwares elegidos	Administración	¿Se realiza la tarea?(si/no)

Objetivo Estratégico: Contar con información útil, confiable y oportuna.

	Iniciativa	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Responsable	Indicador
10	Desarrollar nueva propuesta de reportería	1.- Determinación de Requerimientos de Información 2.- Revisión de Indicadores a Presentar. 3.- Revisión de Formato de Indicadores a presentar.	Implementación Nuevo modelo de Reportería	Evaluación y Correcciones nuevo modelo de Reportería.	Evaluación y Correcciones nuevo modelo de Reportería.	Jefe Control de Gestión	Documento de Cierre y Validación de cada proceso.

18.2 Perspectiva Procesos Internos:

Objetivo Estratégico: Contar con procesos y procedimientos óptimos.

	Iniciativa	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Responsable	Indicador
11	Confeccionar Manuales de Organización	1.- Definir Formato Manuales de Organización 2.- Avanzar en 20% de Manuales.	Avanzar en 50% manuales de Organización	Avanzar en 75% manuales de Organización	Avanzar al 100% manuales de Organización	RRHH+Contrl de Gestión	% Avance según lo proyectado
12	Confeccionar Manuales de Procedimientos de Cada Área	1.- Definir y Ranquear Procedimientos Estratégicos. 2.- Iniciar confección 10% Manuales Procedimientos estratégico.	Avanzar al 50% de manuales de Procedimientos estratégicos	Avanzar al 75% de manuales de Procedimientos estratégicos	Avanzar al 100% de manuales de Procedimientos estratégicos	RRHH+Contrl de Gestión	% Avance según lo proyectado

Objetivo Estratégico: Mantener vigencia de equipos productivos

	Iniciativa	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Responsable	Indicador
13	Realizar catastro de vida útil y obsolescencia de Equipos	1.- Identificar equipos Críticos 2.- Realizar catastro de vida útil de equipos críticos. 3.- Generar propuesta de plan de recambio de equipos críticos.	1.- Identificar equipos Críticos 2.- Realizar catastro de vida útil de equipos críticos. 3.- Generar propuesta de plan de recambio de equipos críticos.	1.- Identificar equipos Críticos 2.- Realizar catastro de vida útil de equipos críticos. 3.- Generar propuesta de plan de recambio de equipos críticos.	1.- Identificar equipos Críticos 2.- Realizar catastro de vida útil de equipos críticos. 3.- Generar propuesta de plan de recambio de equipos críticos.	RRHH+Contrl de Gestión	% Avance según lo proyectado

Objetivo Estratégico: Aumentar capacidad productiva

	Iniciativa	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Responsable	Indicador
14	Aumentar Capacidad Productiva para Cumplir las proyecciones de producción	1.- Realizar análisis de Capacidad Productiva Tanto en Planta de envasado como en Bodega de Vinos. 2.- Identificar requerimiento de incremento productivo tanto en planta de envasado como bodega de Vinos 3.- Identificar estrategias de incremento de Capacidad productiva. 4.- Identificar Alternativas de financiamiento, para incremento de capacidad. 5.- Iniciar proceso de Adquisición de elementos requeridos.	1.- Adquisición nueva línea de envasado. 2.- Entrada en funcionamiento nueva planta de envasado. 3.- Inicio Construcción o arriendo de Nuevas Cubas Requeridas. 4.- Inicio de uso de nuevas Cubas.	Evaluación y generación de Planes de mejora tanto para planta de envasado como para bodega de vinos	Evaluación y generación de Planes de mejora tanto para planta de envasado como para bodega de vinos	1.- Gerente Planta de Envasado. 2.- Gerente Bodega de Vinos.	% de actividades programadas realizadas.

Objetivo Estratégico: Tecnicar procesos de campo

	Iniciativa	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Responsable	Indicador
15	Automatizar o Tecnicar procesos y Tareas de Campo	1.- Identificar Procesos o tareas agrícolas que requieran tecnicación. 2.- Identificar las alternativas de tecnicación. 3.- Identificar alternativas de financiamiento. 4.- Generar procesos de Adquisición de equipos. 5.- Inicio de procesos de capacitación e implementación de nuevos modelos de trabajo.	1.- Puesta en marcha , nuevo modelo de trabajo tecnicado. 2.- Evaluación y Generación de plan de mejoras.	Evaluación de funcionamiento e implementación de planes de mejora.	Evaluación de funcionamiento e implementación de planes de mejora.	Gerente de campos.	% de actividades realizadas de las programadas..

Objetivo Estratégico: Mejorar relación y comunicación entre UEN y soporte.

	Iniciativa	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Responsable	Indicador
16	Generar reuniones Mensuales de Jefes de Área, para evaluar resultados de Gestión y revisar SLA.	Reunion Mensual de Jefes de Área	Reunion Mensual de Jefes de Área	Reunion Mensual de Jefes de Área	Reunion Mensual de Jefes de Área	Gerente Requingua	% de reuniones realizadas de las programadas..
17	Evaluar reuniones mensuales de jefes de Área para evaluar de manera conjunta Planes de financiamiento e inversión.	Reunion Mensual de Jefes de Área	Reunion Mensual de Jefes de Área	Reunion Mensual de Jefes de Área	Reunion Mensual de Jefes de Área	Gerente Requingua	% de reuniones realizadas de las programadas..

Objetivo Estratégico: Generar control de costos.

	Iniciativa	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Responsable	Indicador
18	Generar presupuestos por Item y Oficina Comercial	1.- Generar propuestas de presupuestos por item y Oficina Comercial. 2.- Identificar responsables de rendir el presupuesto. 3.- Identificar documentos verificables de Gasto.	1.- Aplicación y Control de Presupuestos establecidos. 2.- Ajustes a presupuestos pre establecidos.	1.- Aplicación y Control de Presupuestos establecidos. 2.- Ajustes a presupuestos pre establecidos.	1.- Aplicación y Control de Presupuestos establecidos. 2.- Ajustes a presupuestos pre establecidos.	Jefe Administracion	1.- % de tareas realizadas de las programadas. 2.- % de desviacion en uso de presupuesto establecido.
19	Implementar Estrategia unificada de Compras	1.- Realizar analisis de buenas practicas actuales en procesos de compra. 2.- Implementar buenas practicas de proceso de compras en todas las unidades.	1.- Implementar buenas practicas del proceso de compras en todas las areas. 2.- Evaluar resultados y generar plan de mejoras para proceso de compras.	Implementar modelo de compras optimizado.	-----	Gerente Requiringua	% de tareas implementadas y realiaadas por periodo.
20	Implementar unidad Centralizada de Compras	-----	-----	-----	Centralizar procesos de compra, almacenamiento y control de inventarios en una unica unidad	Gerente Requiringua	¿Se realiza a actividad?, (si/no)
21	Generar estrategia de reduccion de mermas tanto operativas como por Obsolescencia.	1.- Revisar volumen de deuda tanto operativamensual como por obsolescencia. 2.- Generar estrategias de reduccion de mermas.	1.- Implementar estrategias de reduccion de mermas. 2.- Monitorear e implementar mejoras en plan existente.	1.- Monitoreo e implementacion de planes de mejora.s	1.- Monitoreo e implementacion de planes de mejora.s	Gerente Requiringua	% dereducion de mermas del periodo en comparacion con periodo anterior.

18.3 Perspectiva del Cliente:

Objetivo Estratégico: Alcanzar altos estándares de Satisfacción de cliente.

	Iniciativa	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Responsable	Indicador
22	Generar Plan para medir satisfaccion del cliente relacionado a procesos.	1.- Identificar procesos claves que inciden en la satisfaccion usuaria. 2.- Defenir Estrategias de reduccion de fallas en procesos claves.	1.- Iniciar procesos de medicion de fallas y cumplimientos en procesos claves. 2.- monitoreo de reduccion de fallas.	1.- Consolidar proceso de medicion de fallas y monitoreo de reduccion de fallas.	1.- medicion y reduccion de fallas.	Jefe Administracion	% de satisfaccion usuaria.
23	Mantener y Diversificar modelo de marcas propias.	1.- Mantener modelo de marcas propias según requerimientos del clientes.	1.- Mantener modelo de marcas propias según requerimientos del clientes.	1.- Mantener modelo de marcas propias según requerimientos del clientes.	1.- Mantener modelo de marcas propias según requerimientos del clientes.	Gerente de Area produccion	% de marcas propias realizadas versos solicitadas

Objetivo Estratégico: Generar nuevas propuestas de valor para el cliente.

	Iniciativa	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Responsable	Indicador
24	Customizar el producto según requerimientos del cliente.	1.- Confeccionar jugos según requerimientos del cliente. 2.- confeccionar producto según formato de botella, etiquetas, corchos, cajas, etc. Según requerimientos del clientes.	1.- Confeccionar jugos según requerimientos del cliente. 2.- confeccionar producto según formato de botella, etiquetas, corchos, cajas, etc. Según requerimientos del clientes.	1.- Confeccionar jugos según requerimientos del cliente. 2.- confeccionar producto según formato de botella, etiquetas, corchos, cajas, etc. Según requerimientos del clientes.	1.- Confeccionar jugos según requerimientos del cliente. 2.- confeccionar producto según formato de botella, etiquetas, corchos, cajas, etc. Según requerimientos del clientes.	Jefe de planta de envasado.	% de pedido realizados de los solicitados.
25	Diversificar el producto según los requerimientos del cliente.	implementar area de evaluacion de nuevos productos (I+D)	1.- Mantener modelo de marcas propias según requerimientos del clientes.	1.- Mantener modelo de marcas propias según requerimientos del clientes.	1.- Mantener modelo de marcas propias según requerimientos del clientes.	Gerente de Area produccion	% de marcas propias realizadas versos solicitadas

18.4 Perspectiva Financiera:

Objetivo Estratégico: Alcanzar rentabilidad y portafolios de marcas esperados.

	Iniciativa	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Responsable	Indicador
26	Incremento de ventas de Marcas propias sobre el mix de venta.	Aumentar a 18% ventas marcas propias	Aumentar a 21% ventas marcas propias	Aumentar a 23% ventas marcas propias	Aumentar a 25% ventas marcas propias	Jefe Control de Gestion + Gerencia Requiringua.	% de venta marcas propias sobre total de ventas del periodo.
27	Alcanzar metas de venta por nivel, marcas y mercado.	1.- Monitoreo de volumen e ingresos de ventas por Nivel de vino, Marcas propias u otras marcas y mercado. 2.- Generar estrategias de mejora en caso de ser necesario.	1.- Monitoreo de volumen e ingresos de ventas por Nivel de vino, Marcas propias u otras marcas y mercado. 2.- Generar estrategias de mejora en caso de ser necesario.	1.- Monitoreo de volumen e ingresos de ventas por Nivel de vino, Marcas propias u otras marcas y mercado. 2.- Generar estrategias de mejora en caso de ser necesario.	1.- Monitoreo de volumen e ingresos de ventas por Nivel de vino, Marcas propias u otras marcas y mercado. 2.- Generar estrategias de mejora en caso de ser necesario.	Jefe Control de Gestion + Gerencia Requiringua.	% de venta alcanzado por sobre las ventas, participación de marcas y mercados.
28	Generar estrategias de disminucion y control de costos de los pedidos.	1.- Implementar modelo de pedido minimo. 2.- revisar de manera periodica costos asociados a produccion y marca.	1.- Implementar modelo de pedido minimo. 2.- revisar de manera periodica costos asociados a produccion y marca.	1.- Implementar modelo de pedido minimo. 2.- revisar de manera periodica costos asociados a produccion y marca.	1.- Implementar modelo de pedido minimo. 2.- revisar de manera periodica costos asociados a produccion y marca.	Jefe Planta envasado + gerente requiringua.	% de disminucion de costos con respecto al periodo anterior.
29	Alcanzar la rentabilidad proyectada.	Alcanzar la rentabilidad proyectada el peripdo anterior	Alcanzar la rentabilidad proyectada el peripdo anterior	Alcanzar la rentabilidad proyectada el peripdo anterior	Alcanzar la rentabilidad proyectada el peripdo anterior	gerente requiringua.	% de rentabilidad sobre las ventas alcanzado.

19. Análisis Viabilidad Económica del proyecto

Una vez generada la propuesta de iniciativas a implementar, se ha de evaluar la viabilidad económica de éstas, para lo cual debemos calcular tanto la tasa de descuento como los flujos proyectados y que serán resultado de estas acciones.

Para el cálculo de la tasa de descuento Utilizaremos el WACC, o costo promedio ponderado de Capital y que tiene la siguiente formula:

$$WACC = \frac{E}{(E + D)} * k_e + \frac{D}{(E + D)} * k_d * (1 - T)$$

Donde cada uno de los valores corresponden a:

E = Capital de la empresa

D = Deuda de la Empresa

$(E + D)$ = Total de la Deuda

k_e = Costo del uso del Capital

k_d = Costo de la Deuda

T = tasa de impuesto las empresas del País.

Para la determinación de esto valores, se utilizará la información contenida en los balances y estados de resultados disponibles, más otras fuentes validadas.

Al revisar el balance disponible, se obtiene lo siguiente:

$$E = \$ 11.309.229.886$$

$$D = \$ 25.801.982.690$$

$$(E + D) = \$ 37.111.212.576$$

$$\frac{E}{E + D} = 30,47\%$$

$$\frac{D}{E + D} = 69,53\%$$

Para el cálculo del costo de la deuda k_d , se realiza el siguiente ejercicio, del EERR se obtiene el gasto financiero, que equivale a: 1.022.124.271. Del balance se obtiene el total de créditos a corto y largo plazo que equivale a: 16.401.362.241, con lo cual se tiene que:

$$k_d = \frac{1.022.124.271}{16.401.362.241} = 6,23\%$$

20. Conclusiones

En primer lugar he de especificar que este proceso de análisis y proyección empresarial considera la situación mundial y país, previo a la pandemia del COV SARS-2, recogiendo eso si algunos efectos derivados del estallido social del mes de octubre del año 2019. Considerando lo anterior se concluye lo siguiente.

Partiendo de la base que la competencia por un solo punto en cada mercado, hoy es una lucha descarnada de eficiencia, efectividad y estrategia, por tanto, para que una Viña Familiar de la Región del Maule pueda seguir compitiendo a nivel mundial contra los gigantes de la producción vitícola debe desarrollar e implementar herramientas de gestión estratégica, como la descrita.

El periodo de tiempo en el que se implementará la Planificación Estratégica, será de 4 años, 2020-203, considerando evaluaciones periódicas tanto del cumplimiento de metas de los indicadores como de la estrategia adoptada.

El análisis de contexto, tanto interno como externo da luces de la necesidad de incorporar un amplio programa de mejoras en cada una de las 4 perspectivas pero preferentemente enfocadas a definir procesos de selección y retención de profesionales, aumentar la capacidad de envasado y disminuir los costos financieros de la empresa.

Al considerar una serie de variables la empresa define su estrategia, la que en definitiva busca ampliar su participación de mercado, aumentar los volúmenes y rentabilidad, utilizando para esto el modelo de multimarca, respondiendo con rapidez y excelencia a sus clientes.

Una vez realizados todos los análisis requeridos y habiendo identificado cuales han de ser las áreas prioritarias de trabajo se logra determinar las iniciativas a implementar, los responsables, metas, plazos e indicadores, construyendo un tablero de indicadores que logran balancear las tareas a desarrollar entre las 4 perspectivas claves y las áreas de negocios.

Con el fin de evaluar la factibilidad económica de la propuesta generada es que se hace un análisis de los flujos generados por el presupuesto estratégico (Stratex), considerando un costo de implementación de un poco más de 2 millones de dólares, un incremento anual de las ventas del 5% y una disminución de costos de 4% en el costo de venta y del 3% en los costos de administración.



Los análisis realizados ratifican la necesidad de confeccionar e implementar una Planificación Estratégica, por medio de la metodología del Balanced Scorecard, que permita a la compañía alcanzar los resultados esperados de manera coordinada, estructurada y entendible para todos los trabajadores.

Existe consenso que esta herramienta aplicada de manera rigurosa permitirá alinear las diferentes áreas o unidades de negocio, para alcanzar las metas propuestas y consolidar con mayor fuerza el modelo de negocios, generando las bases de la sustentabilidad a largo plazo de la Viña.

21. Referencias

Bibliográficas

- Robert S. Kaplan; David P. Norton; The Execution Premium, Ediciones Deusto, primera edición, Chile, 2008. ISBN: 978-84-234-2681-2.
- Robert S. Kaplan; David P. Norton; El Cuadro de Mando Integral, Centro de Libros PAPF, S. L. U. tercera edición, Noviembre 2009. ISBN: 978-84-9875-048-5.
- Organización internacional de la Viña y el Vino. <http://www.oiv.int/es/actualidad-de-la-oiv/balance-2018-de-la-oiv-sobre-la-situacion-vitivinicola-mundial>
- Odepa: <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/economia4parte.pdf>
- Nos gusta el vino. <https://nosgustaelvino.cl/informacion-del-sector-vinicola/>
- Dircomfidencial, <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- Free-power-point-templates, <https://www.free-power-point-templates.com>
- Economipedia, <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- Cedepymes, <http://cedepymes.org/como-crear-un-plan-negocio-con-el-modelo-canvas/>
- Infrontanalytics, <https://www.infrontanalytics.com/fe-ES/30021LC/Vina-Concha-y-Toro-S-A-beta>