



PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA VIÑA VILLASEÑOR

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Álvaro Villaseñor Sánchez
Profesor Guía: Rodrigo Villalobos Chandía**

Santiago, Diciembre 2017

ÍNDICE

ÍNDICE FIGURAS	iv
ÍNDICE TABLAS	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
1. CONTEXTO EMPRESA Y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS	1
1.1. Breve descripción de la Organización	1
1.2. Breve descripción de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN).....	2
1.4. Objetivo General y Objetivos Específicos	3
1.5. Alcances y limitaciones	4
2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	5
2.1. Análisis y definición Misión de la UEN.....	5
2.2. Análisis y definición Visión de la UEN	6
2.3. Definición Creencias	8
3. ANALISIS ESTRATÉGICO	10
3.1. Oportunidades y Amenazas.	11
3.2. Fortaleza y Debilidades.....	17
3.3. ANÁLISIS FODA	21
3.3.1. FODA Cuantitativo	22
3.3.2. Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA	24
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	27
4.1. Declaración de la Propuesta de Valor	27
4.2. Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias.....	32
4.3. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	33
5. MODELO DE NEGOCIO	37
5.1. Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica	37
5.2. Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas).....	39
5.3. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio	40
5.4. Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	48

5.5.	Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	50
6.	MAPA ESTRATÉGICO.....	52
6.1.	Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión.....	52
6.2.	Mapa Estratégico propuesto.....	54
6.3.	Explicación del Mapa Estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos.....	54
6.3.1.	Innovación continua	55
6.3.2.	Buen Servicio	57
6.3.3.	Eficacia en la Producción.....	59
6.4.	Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	60
7.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	63
7.1.	Importancia del Cuadro de Mando Integral.....	63
7.2.	Presentación del CMI.	65
7.3.	Descripción principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI.	68
8.	TABLEROS DE CONTROL.....	72
8.1.	Importancia del desdoblamiento estratégico	72
8.2.	Organigrama de la UEN.....	73
8.3.	Tableros de Control y Gestión las Gerencias de Campo y Producción	74
8.3.1.	Tableros de Control y Gestión para las Gerencias de Campo.....	74
8.3.2.	Tableros de Control y Gestión para las Gerencias de Producción	76
8.4.	Descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de control	77
8.4.1.	Principales iniciativas en el tablero de control de la Gerencia de Campo 78	
8.4.2.	Principales iniciativas en el tablero de control de la Gerencia de Producción.....	79
9.	ESQUEMA DE INCENTIVOS	79
9.1.	Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.....	80
9.2.	Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.....	80

9.3. Descripción y análisis crítico de la situación actual en la Viña Villaseñor respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas gerencias.	83
9.4. Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control previamente diseñados para las unidades correspondientes.	86
9.4.1. Esquema de incentivos para la Gerencia de Campo.	86
9.4.2. Esquema de incentivos para la Gerencia de Producción.	87
9.5. Justificación del Esquema de Incentivos Propuesto.	88
10. CONCLUSIONES	95
11. BIBLIOGRAFÍA	99

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Holding Villaseñor	1
Figura 2 Cadena de Comercialización Internacional del Vino.....	14
Figura 3 Modelo de Negocios CANVAS	40
Figura 4 Mapa Estratégico Viña Villaseñor	54
Figura 5 Eje Estratégico Innovación Continua	55
Figura 6 Eje Estratégico Buen Servicio.....	57
Figura 7 Eje Estratégico Eficacia en la Producción.....	59
Figura 8 Organigrama Viña Villaseñor	73
Figura 9 Tablero de Gestión Gerencia Campo	75
Figura 10 Tablero de Gestión Gerencia Producción	76

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Oportunidades y Amenazas.....	11
Tabla 2 Fortalezas y Debilidades.....	17
Tabla 3 Catastro Vitícola 2014.....	19
Tabla 4 Fortalezas v/s Oportunidades y Debilidades v/s Oportunidades.....	23
Tabla 5 Fortalezas v/s Amenazas y Debilidades v/s Amenazas.....	24
Tabla 6 Crecimiento en ingreso y volumen de cajas.....	28
Tabla 7 Atributo v/s Creencias.....	33
Tabla 8 Relación Atributos de valor con análisis FODA.....	34
Tabla 9 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	50
Tabla 10 Diccionario de Objetivos de Mapas Estratégicos	63
Tabla 11 Cuadro de Mando Integral	68
Tabla 12 Tablero de Control para la Gerencia de Campo	76
Tabla 13 Tablero de Control para la unidad Producción.....	77
Tabla 14 Esquema de Incentivos Gerencia de Campo.....	87
Tabla 15 Esquema de Incentivos Gerencia de Producción	88

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de tesis para lograr el grado académico de Magíster en Control de Gestión que se presenta a continuación, corresponde a una propuesta para un Sistema de Control de Gestión para la Viña Villaseñor, dedicada a la producción y comercialización de vino embotellado

Con una historia de 13 años en el mercado nacional, Viña Villaseñor ha ido creciendo y evolucionando a través del tiempo. Esto ha conducido a la empresa a adaptarse a las nuevas exigencias del mercado nacional como internacional, así como, a las demandas de los clientes.

A fines del año 2016, la Viña Villaseñor inicia el proyecto de revisión de todos sus procesos, así como, la ejecución de sus recursos. Esta constante mejora fue impulsada por el Directorio del Holding al cual pertenece la Viña y que ha llevado a la Viña a revisar sus líneas de acción. Nace así la necesidad de formalizar un sistema de control que permita, entre otras cosas, medir los desempeños de sus procesos, el cumplimiento de sus objetivos y la consecución del alineamiento estratégico de su personal con la estrategia de la empresa.

El Sistema de Control de Gestión será propuesto a partir de la realización del análisis de los objetivos estratégicos, propuesta de valor y sus atributos. Con ello, la elaboración de un Mapa Estratégico para poder identificar los recursos, procesos y valoración del cliente con el propósito de conducir a la compañía al logro de sus objetivos. Las herramientas de control de gestión construidas a partir de los objetivos estratégicos identificados, establecen un Cuadro de Mando Integral y dos Tableros de Gestión que dan origen a sus respectivos Tableros de Control, los que se encuentran relacionados a Programas de Incentivos para los trabajadores, basados en el desempeño que busca el alineamiento estratégico.

1. CONTEXTO EMPRESA Y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

A continuación, se presenta una breve reseña del Holding Villaseñor donde se ubica la empresa “Viña Villaseñor” base de esta tesis esto, con el fin de contextualizar y conocer la organización.

1.1. Breve descripción de la Organización

El holding Villaseñor nace en el año 2000 con la adquisición de varios campos agrícolas que en ese tiempo se dedican a la producción y exportación de manzanas. Actualmente, como se muestra en la figura N°1, se desarrollan cinco negocios diferentes;(1) producción y venta de vino (Viña), (2) producción y exportación de arándanos (Arándanos), (3) engorda de animales (Animales), (4) compra y venta de propiedades (Inmobiliaria) y (5) administración y explotación de hoteles (Hotelería).

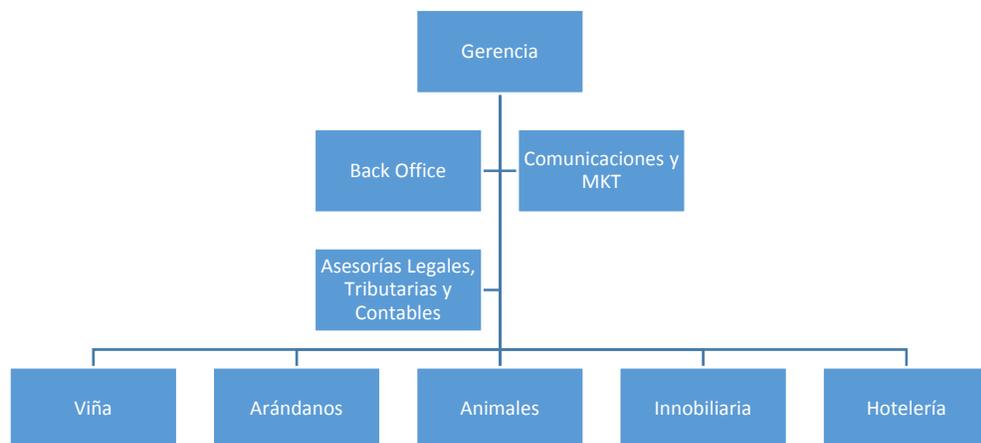


Figura 1 Organigrama Holding Villaseñor
Fuente: Propia

Se cuenta con más de 700 hectáreas en previos agrícolas, dos hoteles y varias propiedades inmobiliarias.

Cabe señalar, que el holding Villaseñor es un holding familiar, por lo que la administración del holding, así como cada una de las líneas de negocio mostradas en la Figura N°1 es realizada por miembros de la familia Villaseñor.

1.2. Breve descripción de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Se elige como unidad estratégica de negocios a la Viña Villaseñor la cual se crea durante el año 2004. Cuenta actualmente con una bodega gravitacional de más de 30 metros de diferencia con una capacidad de ochocientos mil litros, con más de 150 hectáreas plantadas que producen un millón ochocientos mil kilos de uvas aproximadamente, 22 cepas y 4 campos con lo que se producen más de 25 tipos de vinos embotellados de 750 cc. Cada uno de ellos es diferente al otro, uno de ellos es el resultado del campo viñatero más austral de Chile al interior de Puerto Varas, en la frontera con Argentina.

Las áreas de negocios de la viña son actualmente kilos de uva, granel y cajas de vinos embotellado de 750 cc., siendo este último la venta principal de la viña; ésta se separa en dos; la primera, corresponde a las líneas oficiales de la Viña como lo son Kenos, que son vinos desarrollados de una sola cepa en diferentes categorías de calidades y precios, y Puelo Patagonia, que son vinos producidos en el campo viñatero más austral de Chile que queda en el valle de Puelo. Por otro lado, la segunda línea corresponde a vinos desarrollados a pedidos según las especificaciones del cliente, éstas pueden ser tanto en el diseño del producto como en el vino y/o caldo del mismo.

Los principales clientes de la Viña son los importadores internacionales y entidades gubernamentales en mercados monopolizados por el gobierno, como son ciertos estados de Estados Unidos y Canadá.

1.3. Justificación del Proyecto

A fines del año 2016, el Directorio del Holding Villaseñor decidió realizar un proceso de revisión de la ejecución de los recursos en la Viña. Como todas las empresas, la Viña Villaseñor cuenta con recursos limitados. Por esta razón, se vuelve imperioso que la empresa enfoque sus recursos en los procesos críticos que le permitan el cumplimiento de los atributos ofrecidos en su propuesta de valor y objetivos planteados en su estrategia.

En la actualidad, la empresa no tiene un Sistema de Control de Gestión formal. Esta carencia provoca que los recursos asignados a algunos procesos no sean aprovechados en plenitud para el logro de los objetivos propuestos.

Con este Proyecto se busca proponer un Sistema de Control de Gestión para la organización, con el fin de hacer eficientes sus procesos y optimizar la utilización de sus recursos. De la misma forma, también se pretende alinear a su personal con el logro de los objetivos organizacionales.

1.4. Objetivo General

- Desarrollar un Sistema de Control de Gestión para la Viña Villaseñor.

1.5. Objetivos Específicos

- Analizar la declaración estratégica de la empresa para demostrar la coherencia entre las acciones actuales de la Viña Villaseñor y su pertinencia con el entorno nacional como global. Para esto, se realizará un análisis del entorno donde Viña Villaseñor desarrolla sus operaciones junto a un análisis interno, a objeto de poder revisar y corregir, si es

necesario, sus declaraciones de Misión, Visión, valores y propuesta de valor.

- Construir una adecuada estrategia para la empresa de acuerdo al análisis interno y externo y revisión de las declaraciones estratégicas de la Viña, a partir de un Mapa Estratégico con su Cuadro de Mando Integral correspondiente, desprendiendo de él, dos Tableros de Gestión que impacten en el logro de los atributos de la propuesta de valor de la Viña.
- Alinear los recursos limitados de la organización de acuerdo a la estrategia planteada, a través de un Esquema de Incentivos que permita a los colaboradores y responsables alinear sus objetivos con los de la organización.

1.6. Alcances y limitaciones

El trabajo presentado abarca la propuesta de un Sistema de Control de Gestión para ser aplicado en la empresa Viña Villaseñor, específicamente en las áreas de Campo y Producción.

Las principales limitaciones de este trabajo fueron:

- La información recopilada considera datos desde 2014 hasta diciembre de 2016. No existen datos confiables antes de la fecha estipulada.
- Al momento de la realización el presente trabajo, la Gerencia General de la Viña se encontraba en un proceso de cambio de Gerente General, por lo que se trabajó con el Directorio y Gerentes de áreas.

2. DECLARACIONES ESTRÁTEGICAS

La declaración de estrategias tiene su origen en el proceso de Formulación Estratégica, en el cual se revisa la declaración de Misión, Visión y Creencias que la Viña propone.

2.1. Análisis y definición Misión de la UEN

La actual Misión de la Viña Villaseñor fue establecida en el año 2004 por el actual dueño de la Viña, en ese entonces sólo se pensaba en producir vinos y en comercializarlos sin conocer dónde o a quien. La actual Misión es:

“Ser líderes en el mercado de la producción de vinos innovadores de alta calidad, que sean el fiel reflejo del suelo, clima e influencia del hombre en la zona de cultivo, comprometidos con nuestros clientes y consumidores de Chile y el mundo.”

Según Kaplan y Norton (2008) “La declaración de misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) 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. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.”. Si consideramos esto como guía, la actual Misión de la organización es breve, define la razón de ser y comunica acerca de los objetivos generales, no obstante, podemos ver una débil descripción del mercado como los clientes, además de una inadecuada descripción de la propuesta hacia los clientes. En este sentido, se aprecian dos tipos de ofertas hacia los clientes: (1) producción de vinos innovadores de alta calidad, que sean el fiel reflejo del suelo, clima e influencia del hombre en la zona de cultivo. Esta propuesta, según la

historia de la organización, no muestra o comunica la verdadera propuesta que hasta ahora la organización ha utilizado, la cual hace referencia al volumen de vinos innovadores de calidad. La palabra innovación se entiende como el número de cepas y valles utilizados en el desarrollo del producto. (2) Comprometidos con nuestros clientes, esta es una declaración de intención, pero no explica cuál es el valor que recibirá el cliente.

Desde otra mirada estratégica “una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2009). Toma especial importancia la ausencia detectada al describir los clientes y mercado. Ahora bien, la organización de manera histórica ha tenido como principal cliente las importadoras internacionales; se tiene una especial consideración con el cliente final, pero el cliente siempre han sido las importadoras internacionales.

Si consideramos como la organización ha bajado o comunicado la Misión, ésta toma más coherencia de la siguiente manera:

“Nuestra Misión es ofrecer la más amplia gama de vinos innovadores, comprometidos hacia nuestros clientes nacionales como internacionales.”

2.2. Análisis y definición Visión de la UEN

Al igual que la Misión, la Visión de la Viña fue creada en el año 2004. La actual Visión de la Viña es la siguiente:

“Producir vinos de excelente calidad que sean una fiel expresión de nuestra pasión por la tierra, la cultura de nuestro país y su *terroir*¹, y compartirla con el mundo, generando una relación de largo plazo con nuestros clientes y contribuyendo a la imagen de Chile como un país líder en la industria vitivinícola mundial.”

Según Hitt, Ireland y Hoskisson, (2009), “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. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca.”. Según esto, la Visión debe plantear un objetivo desafiante pero amplio que exprese el ideal del ser, en este sentido, la actual Visión de la organización si plantea desafíos tales como: “producir vinos de excelente calidad”, “relación de largo plazo con el cliente” y “contribuir a la imagen país”, no obstante, plantea muchos objetivos que tienen baja o nula relación con la Misión antes vista.

Desde otro punto de vista, según Kaplan y Norton (The Execution Premium, 2008) “Los grandes líderes definen metas ambiciosas para sus organizaciones. La declaración de visión debería incluir, en el nivel organizativo más alto, metas ambiciosas para la estrategia, junto con un indicador claro del éxito y un horizonte de tiempo específico.” Según esta definición, aparte de un objetivo desafiante, debemos bajar este objetivo a metas con indicadores de cumplimiento y además, establecer este objetivo dentro de un espacio de tiempo. Al comparar la actual Visión de la organización con las nuevas variables, se aprecia una incoherencia ya que no se establecen indicadores de éxito u horizonte de tiempo.

¹ Término Francés utilizado para describir una determinada zona geográfica que goza de unas características geológicas, climáticas, etc. que lo hacen diferentes a otra.

Por último, existe una definición que complementa las otras dos “La visión debe ser algo que motive a los empleados a pensar que forman parte de una organización que va a cambiar el mundo, y dejar de ser un concepto “hueco”, despojado de todo contenido.” (Carrión M, 2007). Esta definición complementa dos aspectos: el primero, la visión es en sí una herramienta de motivación que debiese alinear todos los recursos de la organización, segundo, la visión sirve para comunicar la aspiración de la organización en el futuro. Si comparamos este último análisis con la actual visión aun cuando existen tres objetivos y estos tienen baja relación con la misión se podría decir que sí motiva, ahora bien, al ser tres objetivos no concentra los recursos en una sola aspiración.

A partir de lo expuesto se propone una nueva Visión:

“Viña Villaseñor aspira ser al 2025 una marca global que sea reconocida como líder en vinos innovación de la industria vitivinícola chilena”

2.3. Definición Creencias

Si consideramos que la unidad de negocio es un negocio familiar, es importante tomar en consideración lo que plantea Leach (1991) “En los casos de empresas familiares, se cultivan los altos valores sobre la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además, existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y, mantener intacto el equilibrio de la familia”. Más allá de considerar los mismos valores que plantea Leach, es importante destacar que al ser una empresa familiar, ésta contempla ciertos valores como lealtad, además, propicia la buena relación entre los miembros.

Ahora bien, desde un punto de vista más centrado en la organización, según Kaplan y Norton (2008) “Los valores de una compañía definen su actitud,

comportamiento y carácter”. Considerando esta declaración, los valores o creencias son fundamentales en cualquier organización, éstas se separan en dos tipos: (1) Fundamentales, son todos aquellos valores que impulsa el accionar de la viña como cimientos que abarcan a toda la organización y que están fuertemente expresados en la cultura organización. En este caso, existen algunos valores vistos en el párrafo anterior que provienen del holding, como valores familiares, tales como lealtad. (2) Instrumentales, son todos aquellos valores que representan los pilares bases para orquestar la propuesta de valor.

Los valores por tipo son los siguientes:

a) Fundamentales

- Lealtad, somos leales entre el equipo de trabajo, creemos y establecemos lazos de amistad y gratitud; leales a la empresa y su propuesta.
- Somos ahorrativos, estamos conscientes que los recursos son escasos y que depende de nosotros administrarlos de la mejor manera posible ya que de eso depende nuestra área.
- Creemos en las personas y valoramos el trabajo en equipo, nos desenvolvemos en un ambiente colaborativo donde tratamos de crear sinergias tanto al interior de la organización, como al exterior especialmente, con los clientes y proveedores.
- Demostramos una alta integridad y responsabilidad ética en nuestro trabajo, tanto al interior de la organización, como al exterior.

- Tratamos de ser lo más eficientes y meticulosos posible con nuestro trabajo; entendemos que los errores se extienden más allá de nuestra área y empresa.

b) Instrumentales

- Creemos en la investigación como base del emprendimiento e innovación para nuevos vinos, por ello contamos con un staff de profesionales ligados al mundo académico y de la investigación aplicada.
- Somos apasionados en la producción del vino, desde la selección del *terroir* hasta la comercialización del mismo; nos gusta estar y aprovechar cada oportunidad para demostrar nuestro entusiasmo y conocimientos de nuestro producto; somos los mejores embajadores de nuestro producto.
- Comprometidos con nuestros clientes, tratamos de satisfacer y mejorar sus expectativas.

Cada uno de los valores antes mencionados, se impulsarán dentro de la institución.

3. ANALISIS ESTRATÉGICO

Una vez definidas la Misión, Visión y Creencias, la siguiente etapa del desarrollo comprende el análisis estratégico de la Viña; para esto se establecieron dos análisis, el primero, desde una mirada de las variables exógenas (Oportunidades

y Amenazas) el segundo, completará el desarrollo desde una mirada de las variables endógenas (Fortalezas y Debilidades).

3.1. Oportunidades y Amenazas.

En este análisis se utilizaron las herramientas de marco PESTEL donde se vieron análisis Políticos, Económicos, Social, Tecnológico y Legal. En este procedimiento se encontraron oportunidades como: apertura de nuevos valles vitivinícolas en Chile, debido a los actuales cambios climáticos. Amenazas como: alta incertidumbre política y económica en los mercados de destino e inestabilidad del clima en períodos de cosecha y floración. Una segunda herramienta utilizada en este análisis fue PORTER, en éste se analizaron las variables: rivalidades entre competidores, amenazas de entradas de nuevos competidores, amenazas de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes. De este análisis se detectaron oportunidades como: aumentar participación de mercado con cepas no tradicionales, aumentar participación de mercado en países con economías emergentes e integración vertical en mercado de destino. Las amenazas como: monopolio y bloqueo de insumos estratégicos, y bajas barreras de entrada en el mercado chileno. entre otras. A continuación, se presenta el resumen y explicación de las oportunidades y amenazas encontradas.

Oportunidades	Amenazas
Aumentar participación de mercado con cepas no tradicionales. Chile mayoritariamente vende cepas tradicionales, dejando las cepas no tradicionales sin desarrollar.	Monopolio y bloqueo de insumos estratégicos
Apertura de nuevos valles vitivinícolas en Chile, debido a los actuales cambios climáticos.	Incertidumbre política y económica en los mercados de destino.
Aumentar participación de mercado en países con mercados emergentes.	Inestabilidad del clima en períodos de cosecha y floración .
Integración vertical en mercado de destino.	Bajas barreras de entrada en el mercado chileno.

Tabla 1 Oportunidades y Amenazas

Fuente: Propia

- Oportunidades:
 - *Cepas no tradicionales en Chile*: Existe una concentración en la oferta a nivel país que se demuestra en dos variables (1) Volumen de cepas plantadas: Existen 64 cepas plantadas a nivel nacional, 36 tintas y 28 blancas; el total de hectáreas es aproximadamente 130 mil de éstas, el 69% del total se explican por cinco cepas, tres tintas y dos blancas (SAG 2014), (2) Volumen de exportación por cepas: el 80% de las exportación se explican por las mismas 5 cepas antes mencionadas (según informes de ODEPA 2016). En resumen, Chile ofrece una gama de vinos que consta, en su mayoría, de sólo cinco cepas. Ahora bien, si consideramos que la marca Chile la asocian con vino (Estudio imagen país USA 2016), existe una oportunidad con ampliar la gama de vinos con denominación de origen chilena, sobre todo, para aquellos clientes que ya tienen dentro de sus portafolios las cinco cepas tradicionales y para clientes que están partiendo y buscando proveedores con una amplia gama de vinos que rentabilice la inversión inicia en marketing.
 - *Cambios Climáticos en Chile*: Según el Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático (IPCC, 2007), organismo científico e intergubernamental establecido con el propósito de analizar y entender los elementos científicos del riesgo que supone el cambio climático; entiende como cambio climático “el cambio en el estado del clima identificable (por ejemplo, mediante análisis estadísticos) a raíz de un cambio en el valor medio y/o en la variabilidad de sus propiedades, que persiste durante un período prolongado, generalmente cifrado en decenios o en períodos más largos. Denota todo cambio del clima a lo largo del tiempo, tanto si es debido a la variabilidad natural como, si es

consecuencia de la actividad humana”. En este sentido, las variables del clima que más afectan al desarrollo fenológico de la vid son la temperatura, el agua y la luz UV. Para Chile, uno de los cambios en la industria del vino que ha provocado la variación de estas variables es la expansión de las zonas aptas para la plantación de la vid; es por esto que el 2014 Chile hace una expansión de los valles con denominación de origen de Chile, agregando, por ejemplo, en la zona sur el valle de Osorno. No obstante, existen otros valles más australes como el Valle de Puelo donde la propia Viña Villaseñor tiene producciones comerciales. Esta expansión de las plantaciones viníferas muestra una clara tendencia de las viñas a nuevos terroirs y valles que recaen finalmente en nuevos productos comerciales.

- *Aumentar participación de mercado en países con mercados emergentes:* Ya sea por la estandarización de los consumos a través del acceso a la información o por el aumento de la tasa de aprendizaje, algunos mercados emergentes como China, ha mostrado aumentos en los precios promedio por caja de 9 litros a razón del 54,9% de un año al otro, al igual que el volumen de exportaciones con una variación positiva del 47,5% de un año a otro (Según datos entregados de ODEPA y Agencia de Aduanas al enero 2016). Al igual que China, existen otros países emergentes tales como Brasil, México y Perú, que aunque no presenten los mismos niveles de crecimiento, presentan una oportunidad en la disminución de los costos de transporte por su cercanía. En resumen, existe una latente oportunidad en los mercados emergentes donde ya sea por la tasa de crecimiento en el precio promedio, volumen o gastos de transporte, muestran una oportunidad para el mercado del vino chileno.

- *Integración vertical:* Si consideramos que la cadena de comercialización internacional, como se puede observar en la Figura N° 2, existen tres eslabones después de la viña para llegar al consumidor final del vino, en cada uno de estos eslabones en promedio marginan a razón de 30%, esto varía dependiendo de las barreras de entrada al mercado o lo controlado.

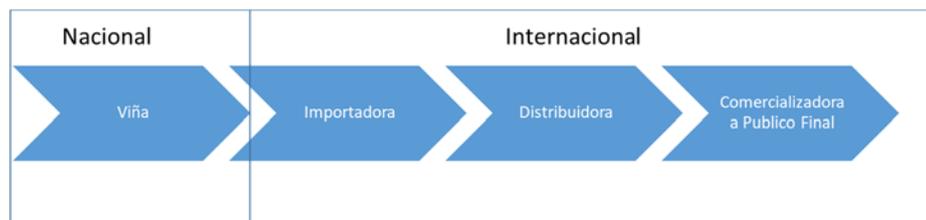


Figura 2 Cadena de Comercialización Internacional del Vino

Fuente: Propia

Como el porcentaje en cada uno de los eslabones es atractivo, existen diversas viñas que ya han crecido en la cadena, como ejemplo, Concha y Toro, la cual tiene los eslabones de importación y distribución en gran parte de sus principales mercados como Inglaterra, Brasil, etc. Existen otras viñas, como San Pedro, que sólo han avanzado en el primer eslabón, creando una importadora, por ejemplo en Canadá. Se tienen otras experiencias donde parte de la cadena de producción en la elaboración del vino, se instala en el mercado de destino, como ejemplo, la línea de embotellado. En este sentido las viñas importan el granel a los mercados de destino, luego, proceden a embotellar sin perder la denominación de origen. Para este caso existen importantes ahorros en los costos de transporte e insumos que justifican este procedimiento. En resumen, se presentan variadas oportunidades al crecer en la cadena de comercialización o de producción del vino que actualmente ya están siendo utilizadas en el mercado.

- Amenazas:
 - *Monopolio y bloqueo de insumos estratégicos:* con respecto a las empresas proveedoras se deben tomar dos tipos de amenazas: la primera tiene relación con la concentración de los proveedores de insumos estratégicos como son la botella y corcho, que en el caso de los dos insumos solo existen tres empresas para cada insumo que proveen estos tipos de insumos. El riesgo proviene de una eventual adquisición o monopolización de un insumo, ya que al estar concentrado solo basta que una empresa de las tres más gran adquiera las otras dos, con esto estaría tomando o controlando el insumo en el mercado de vinos chilenos. El segundo factor de amenaza es, la adquisición de empresas proveedoras por parte los competidores, si consideramos que el mercado de insumos ya está concentrado, una posible adquisición por parte de los principales competidores podría bloquear el acceso al insumo
 - *Inestabilidad del clima:* de la inestabilidad climática se detectan dos tipos de amenazas: la primera al variar las condiciones de temperatura, luz UV y agua pueden afectar el desarrollo fenológico de la planta, es decir, si llueve, nieva o caen heladas en ciertos períodos como floración, se corre el riesgo de perder toda la cosecha o que la calidad de la misma no sea buena por el exceso de agua o la acelerada maduración que puede provocar olas de calor. La segunda amenaza es la incertidumbre, el nivel que ha alcanzado a no tener certeza del comportamiento, aumenta el nivel de riesgo que se transforma en mayores tasas de interés que aplican los bancos a los negocios agrícolas y los aumentos en los equipos de monitoreo climáticos.

- *Incertidumbre en el mercado de destino:* aun cuando Chile tiene un gran número de tratados de libre comercio (TLC), existen ocasiones donde el gobierno del mercado de destino cambia las reglas de juego, como por ejemplo Brasil que subió las tasas de internación, o como Inglaterra con su decisión de salir de la Unión Europea. Todos estos nuevos escenarios provocan aumento en el nivel de riesgo de la operación.

- *Bajas barreras de entrada en el mercado chileno:* En Chile no existen grandes barreras de entrada para establecer o constituir una viña. Actualmente, no es necesario tener plantaciones o certificar la producción para establecer una viña como tal en Chile, por este motivo, Chile presenta un mercado vitivinícola atractivo para clientes y competidores, por ejemplo: Yantai Changyu Pioneer Wine, empresa China relacionada con el mercado del vino adquirió en el 2017 las viñas Indómita, Santa Alicia y Dos Andes (viñas del grupo Bethia), o como la viña Española Miguel Torres que estableció operación en Chile. Existen variadas viñas internacionales que han instalado viñedos en Chile, ya sea para ampliar su portafolio con vino con denominación de origen chileno y así ocupar los tratados de libre comercio que tiene Chile, por ejemplo, la tasa de internación que tiene Chile con China es cero, no así, la tasa de internación que tiene España con China. Además, se puede aprovechar la locación como punto de ingreso a mercados latinoamericanos. En resumen, las barreras de entrada para establecer una viña en Chile son relativamente inexistentes, lo cual provoca una amenaza latente de nuevos competidores.

3.2. Fortalezas y Debilidades.

Para la conformación de la lista de las fortalezas y debilidades, se realizó el análisis de la cadena del valor introducida por Michael Porter. “Esta cadena identifica la secuencia de los 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 desarrollo de tecnología- que facilitan los procesos primarios de creación de valor”. (Kaplan y Norton, 2008). Del análisis realizado, se pudo observar que el mayor número de fortalezas y debilidades viene de las actividades primarias (fortalezas: servicio postventa, programa de adquisición de insumos y gran variedad en cepas. Debilidades: políticas y procesos no establecidos, descentralización en la cadena de producción y alta dependencia de servicios subcontractados). De las actividades de apoyo, sólo se observa una fortaleza (alianza estratégica con universidades chilenas) y una debilidad (débil capital de trabajo). El resultado aparece en la tabla N°2 que se presenta a continuación.

Fortalezas	Debilidades
Alianzas estratégicas con universidad chilenas.	Acciones no alineadas con la institución.
Alto nivel de confianza y cercanía con el cliente	Grandes distancias entre las plantaciones y la planta de producción.
Programa de adquisición de insumos.	Alta dependencia de servicios subcontractados.
Gran variedad en cepas.	Política interna de formas de pago para el cliente.

Tabla 2 Fortalezas y Debilidades

Fuente: Propia

- Fortalezas

- *Alianza estratégica con Universidad chilenas:* Actualmente la Viña Villaseñor tiene una conexión directa con dos universidades en

Chile: Universidad Mayor y Universidad de Chile. Estas relaciones nos permiten acceder a recursos esenciales como es el capital humano especializado e información de punta, además, acceder a recursos para el emprendimiento e innovación como son los programas de apoyo que otorga el gobierno.

- Alto nivel de confianza y cercanía con el cliente: Existe una tendencia en las viñas chilenas de realizar misiones y ferias comerciales con los clientes. Al respecto, la diferencia con la Viña Villaseñor tiene relación con el número de actividades y la frecuencia de las mismas. La Viña no sólo realiza misiones y ferias, sino que además, entrega y/o propone charlas especializadas y capacitaciones a sus clientes y usuarios finales. Por lo cual, se consigue un trabajo en conjunto con los clientes lo que fomenta la confianza.
- *Programa de adquisición de insumos*: Aun cuando existe una concentración en ciertos insumos (como se vio en la amenaza concentración de proveedores), la viña cuenta con un programa “just-in-time” que les permite, por una parte, disminuir el volumen de inventario y por otra, aumentar la frecuencia de rotación del mismo. Para desarrollar este programa, se homogeneizó la línea de insumos en los vinos ya sean en las botellas, corchos, cápsulas, cajas y contra etiquetas, dejando la etiqueta frontal libre por pedido. Además, se desarrolló un programa de comunicación con los clientes para mantenerlos informados del desarrollo del pedido, con esto se disminuyó la incertidumbre y la ansiedad. Por otra parte, se realizaron negociaciones con todos los proveedores estratégicos,

con lo cual se acordó un modo de operación que aseguraba tiempos de entrega, así como la calidad.

- *Gran variedad en cepas:* Aun cuando Chile tienen plantado 64 cepas (SAG, 2013), como se puede apreciar en la tabla N°3 el 86%, del total está representado por sólo 12 cepas. Ahora bien, si sólo consideramos la cepa Cabernet Sauvignon y Sauvignon Blanc, la suma de éstas explica el 43% del total plantado a nivel nacional.

Superficie plantada con los principales cepajes para exportación (ha)		
Cepaje	Año 2014	
	N° ha Plantadas	%
Cabernet Sauvignon	44.176	32%
Merlot	12.480	9%
Chardonnay	11.634	8%
Sauvignon Blanc	15.142	11%
Chenin Blanc	56	0%
Pinot Noir	4.196	3%
Riesling	420	0%
Semillón	968	1%
País	7.653	6%
Carménère	11.319	8%
Syrah	8.432	6%
Cabernet Franc	1.661	1%
Otros	19.444	14%
Totales	137.582	

Tabla 3 Catastro Vitícola 2014

Fuente: SAG 2014

Es importante señalar que se debe hablar de número de hectáreas plantadas más que de viñas ya que estas pueden no tener plantaciones o producción propia.

Si consideramos que en su mayoría toda propuesta comercial tiene estas 12 cepas, a diferencia de la Viña Villaseñor que tiene 22

cepas plantadas, estamos hablando que en comparación con la mayoría de las viñas, la Viña Villaseñor tiene un 80% más de cepas.

- Debilidades:
 - *Acciones no alineadas con la institución: Por la falta de políticas y procesos no establecidos*, aun cuando se tenga un equipo de trabajo experimentado, no se tiene claridad de los procedimientos y/o políticas; esto genera un cierto nivel de desorden y dependencia en las personas que nos ha llevado en ciertas ocasiones a tomar malas decisiones.
 - *Grandes distancias entre las plantaciones y la planta de producción:* se cuenta con varias plantaciones a lo largo de todo Chile, pero con solo una planta de elaboración, esta descentralización en los cultivos, ha provocado que en el período de cosecha (diciembre a abril) se deban subcontratar una flota de camiones que transporten los kilos cosechados hasta la planta de vinificación, lo que ha provocado que el costo logístico sea considerablemente mayor que nuestra competencia.
 - *Alta dependencia de servicios subcontratados:* existen dos servicios fundamentales dentro de la cadena de producción que todavía están externalizados, estos son; cosecha mecanizada y línea de embotellación & Etiquetación, aun cuando no son de alta complejidad y los valores de mercado son correctos, es la disponibilidad y calidad de éstos los que presentan problemas, la baja disponibilidad y calidad ha traído varios problemas con los clientes, ya sea en el despacho o en la calidad del vino.

- *Políticas internas de formas de pago para el cliente:* En el mercado del vino, sobre todo en la comercialización internacional, existen varias maneras de cierres o acuerdos comerciales, pero los más comunes se rigen por las normas internacionales INCOTERMS las siglas de “Internacional Commercial Terms” o términos internacionales de comercio entre el comprador y vendedor, en éstas se establecen las responsabilidades de cada uno. Junto con estas normas internacionales, el mercado del vino chileno tiene tres modalidades de pago, aun cuando dichas normas establecidas son modalidad que ocupa la competencia, éstas son: (1) pago por adelantado, (2) pago con carta de crédito y (3) crédito de pago que va desde los 90 hasta los 120 días con seguro, cada una de estas puede combinarse con las otras dos. La tendencia de la Viña Villaseñor es crédito de 120 días con seguro. El problema de esta modalidad radica en que los 120 días empiezan a correr una vez que se realiza el despacho, esto puede ocurrir 30 días después de haber empezado la producción del pedido, por esto que desde que se realiza el primer gasto hasta que el cliente paga pasan en promedio 150 días, lo que ha provocado un estrés al capital de trabajo de la viña.

3.3. ANÁLISIS FODA

Una vez realizado el análisis de los escenarios del macro y micro entorno, es necesario comprender la relación entre ambas partes. El análisis se realiza desde una mirada interna de cómo las fortalezas y debilidades pueden aprovechar las oportunidades que entrega el mercado y cómo desde el interior de la

organización, se disminuye o aumenta el riesgo de activar las amenazas del mercado.

La importancia de este análisis está en las relaciones antes mencionadas radica en que cada una de ellas nos presenta diferentes escenarios de acción que de manera conjunta, pueden indicar el nivel de riesgo o de robustez al interior de la organización. También puede presentar escenarios por ítem, por ejemplo, una fortaleza puede no puede ser importante para obtener el conjunto de oportunidades, pero sí puede ser importante para bloquear las amenazas; el análisis por cada ítem es igual de relevante que el análisis del conjunto. La organización debiese tener presente, dentro de la planificación estratégica, cada uno de los escenarios planteados con esto, se puede anticipar ya sea para resolver deficiencias en las debilidades o para fomentar las fortalezas.

3.3.1. FODA Cuantitativo

Esta herramienta nos permite entender de manera cuantitativa la importancia de cada una de las debilidades o fortalezas, permitiéndonos responder ¿es siempre importante fortalecer una debilidad? o ¿si declaramos una fortaleza, ésta nos servirá para aprovechar una oportunidad o bloquear una amenaza? La respuesta para ambos casos será no; si la debilidad no dificulta el aprovechamiento de las oportunidades y no activa las amenazas, no hay necesidad de fortalecerla y en el caso de las oportunidades, puede ser que la fortaleza no sirva para aprovechar la oportunidad, pero sí, ayude a bloquear una amenaza.

El FODA cuantitativo en el análisis FODA no será más una simple declaración, sino que ahora es factible aprovechar cada uno de los factores endógenos para cada uno de los factores exógenos, más allá de cuales sean las relacionales; lo cierto es que siempre se debe impulsar la competitividad de la empresa.

A continuación, se presentan las tablas N°4 y 5 de los FODA cuantitativos en lo que se utilizó la siguiente escala de Likert².

Fortalezas	Oportunidades				Total
	Cepas no tradicionales en Chile	Cambios Climáticos	Aumentar participación de mercado en países con mercados emergentes	Integración vertical	
Alianza estratégica con universidad chilenas.	5	5	1	1	12
Alto nivel de confianza y cercanía con el cliente	1	1	5	1	8
Programa de adquisición de insumos.	1	1	5	1	8
Gran variedad en cepas.	5	5	5	1	16
Total	12	12	16	4	
Debilidades					
Acciones no alineadas con la institución	2	3	5	1	11
Grandes distancias entre las plantaciones y la planta de producción.	1	1	3	1	6
Alta dependencia de servicios subcontratados	1	1	5	1	8
Políticas internas de formas de pago para el cliente.	1	1	1	1	4
Total	5	6	14	4	

Tabla 4 Fortalezas v/s Oportunidades y Debilidades v/s Oportunidades

Fuente: Propia

En la tabla a continuación se continua con el análisis del FODA cuantitativo

² Escala de Likert utilizada: 1 = No influye, 2 = Influye parcialmente, 3 = Medianamente influye, 4 = Influye y 5 = Influye completamente

Fortalezas	Amenazas				Total
	Monopolio y bloqueo de insumos estratégicos	Incertidumbre en el mercado de destino	Inestabilidad del clima	Bajas barreras de entrada en el mercado chileno	
Alianza estratégica con universidad chilenas.	1	2	4	1	8
Alto nivel de confianza y cercanía con el cliente	1	5	1	1	8
Programa de adquisición de insumos.	5	5	1	1	12
Gran variedad en cepas.	1	1	5	1	8
Total	8	13	11	4	
Debilidades					
Acciones no alineadas con la institución	5	3	4	1	13
Grandes distancias entre las plantaciones y la planta de producción.	5	1	1	1	8
Alta dependencia de servicios subcontratados	5	4	5	1	15
Políticas internas de formas de pago para el cliente.	1	1	1	1	4
Total	16	9	11	4	

Tabla 5 Fortalezas v/s Amenazas y Debilidades v/s Amenazas

Fuente: Propia

3.3.2. Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA

Una vez identificados, tanto los atributos internos (fortalezas/debilidades) como los atributos externos (oportunidades/amenazas), a que se ve enfrentada la Viña, se desarrolló el Análisis FODA cuantitativo.

a) Fortaleza – Oportunidad

En este cuadrante la relación se establece en cómo a través de las fortalezas se pueden obtener las oportunidades. Entre más alto sea el valor asignado para

cada relación, más probable será la obtención de la oportunidad. Una vez explicada la relación, del resultado de ésta se puede observar que entre las cuatro fortalezas existen dos fortalezas que presentan mayor contribución a la consecución de las oportunidades, éstas son: “alianza estratégica con universidades chilenas” y “gran variedad de cepas”, siendo la última la que presenta la mayor tasa de contribución si pensamos que el máximo es 20 puntos este presenta más del 75%. Las otras dos fortalezas están a la par, no obstante, están por debajo del 50% de contribución. Desde el punto de las oportunidades, existe una oportunidad que presenta más del 75% de contribución del conjunto de fortalezas, ésta es “Aumentar participación de mercado en países con mercados emergentes”. Esta oportunidad es la que más posibilidad tiene la Viña de conseguir con el conjunto de fortalezas; de manera opuesta, la oportunidad de “integración vertical” es la que menos posibilidad tiene de ser obtenida por el conjunto de fortalezas.

b) Fortaleza – Amenazas

Respecto al segundo cuadrante la relación es cómo la fortaleza permite afrontar de mejor medida la amenaza. Entre mayor sea el número de la relación entre la fortaleza con la amenaza, implica que la fortaleza afronta de la mejor manera la amenaza. Siguiendo con el análisis, podemos mencionar que la fortaleza más importante para enfrentar al conjunto de amenazas es “programa de adquisición de insumo”, lo que puede deberse a que esta fortaleza nos permite mayor movilidad frente a un mercado tan dinámico. Lo interesante de esta fortaleza es que aún cuando ayuda a afrontar las amenazas, no tiene mucho impacto en la obtención de las oportunidades, caso inverso para la fortaleza “gran variedad de cepas” que es importante para obtener el conjunto oportunidades, pero no para afrontar las amenazas. Sobre el conjunto de amenazas podemos decir que la que presenta menor posibilidad de ser afrontada es “bajas barreras de entrada en el

mercado chileno” que presenta menos del 15% del total de puntos para ser afrontada. La amenaza que presenta mayor posibilidad de ser afrontada es “incertidumbre en el mercado de destino”, esto debido a las fortalezas “alto nivel de confianza y cercanía con el cliente” y “programa de adquisición de insumos”. Con la primera se espera detectar los riesgos de los posibles cambios de una manera anticipada, con la segunda, permite tener rapidez en la respuesta frente al mismo. Aun cuando esta amenaza sea la que esté en mejores condiciones de ser afrontada, sólo alcanza un poco más del 50% de la condición óptima para ser afrontada en virtud del conjunto de fortalezas.

c) Debilidades – Oportunidades

En este cuadrante, la relación de las debilidades con respecto a las oportunidades, es cómo una debilidad bloquea una oportunidad; entre mayor sea el número, mayor es la posibilidad de que la debilidad obstruya y/o bloquee la obtención de dicha oportunidad. Respecto al estudio de las debilidades en relación a las fortalezas, podemos decir que el conjunto de debilidades presenta bajo nivel de bloqueo a la obtención del conjunto de oportunidades, esto debido a que las cuatro debilidades están a razón del 50% del total posible de bloqueo. De éstas, sólo “*acciones no alineadas con la institución*” es la que presenta más posibilidad de bloquear al conjunto de oportunidades. La debilidad que menos bloquearía la obtención del conjunto de oportunidades es “políticas de formas de pago para el cliente”. La oportunidad que más se vería bloqueada sería “aumentar participación de mercado en países con mercados emergentes”. Si consideramos que esta oportunidad es la misma que el conjunto de fortalezas, ayudaría a ser la más propensa a ser conseguida, quiere decir que es más factible conseguir las oportunidades “cepas no tradiciones en Chile” y “cambios climáticos”.

d) Debilidad – Amenaza

La relación entre debilidad y amenaza radica en cómo una debilidad permite que se active una amenaza; entre mayor sea el número, consideramos que la debilidad activa la amenaza. Siguiendo con el análisis, ahora corresponde ver en qué grado las debilidades activan las amenazas. En este sentido, la principal debilidad que ayudarían a activar el grupo de amenazas sería “alta dependencia de servicios subcontractados”. Se estima que la dependencia disminuye el tiempo de respuesta que sería crucial para enfrentar un potencial riesgo, además de bajar el poder de negociación con los proveedores. Es necesario destacar la debilidad “*acciones no alineadas con la institución*” puesto que presenta altos niveles en bloquear al conjunto de oportunidades como en activar al conjunto de amenazas. La amenaza que estaría más activada es “monopolio y bloqueo de insumos estratégicos” en contraste con la amenaza de “bajas barreras de entrada en el mercado chileno”. Para disminuir el riesgo de las amenazas, se propone desarrollar un plan de adquisición de activos generalmente subcontractados y un programa de trabajo y búsqueda de proveedores internacionales.

4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Habiendo efectuado el análisis, tanto externo como interno y considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y ventajas de la Viña Villaseñor, se diseñó un plan (estratégico) para conseguir el logro de los objetivos estratégicos planteados.

4.1. Declaración de la Propuesta de Valor

Aun cuando existen varias maneras de agregar valor a un producto o servicio, éstas dependerán o estarán sujetas a la estrategia con la cual la empresa, en

este caso la Viña, decidirá competir. Según Norton y Kaplan (2008) “las empresas que ofrecen a sus clientes una propuesta de valor basada en el coste bajo se focalizarán en reducir los costos, mejorar la calidad y acortar el tiempo del ciclo de los procesos relativos a la cadena de abastecimiento, la producción, la distribución y la prestación de servicios. Las empresas focalizadas en ofrecer relaciones y soluciones integrales, se dedicarán a mejorar los procesos que seleccionan y consolidan las relaciones con los clientes objetivo, como el análisis de las necesidades del cliente y la venta cruzada de múltiples productos y servicios, a fin de darle una solución integral al problema del cliente. Y, las empresas que siguen una estrategia basada en la innovación, obtienen el mayor retorno sobre sus inversiones en mejoras a los procesos cuando se focalizan en mejorar sus procesos de innovación y desarrollo de productos.”, además, hay que considerar que la propuesta de valor debe ser tal que sea superior a la propuesta de los competidores y que ésta sea difícil de imitar.

Antes de establecer una propuesta de valor, es necesario establecer el actual escenario de la Viña. Como se puede observar en la tabla N°5, el crecimiento de ésta ha sido durante tres años consecutivos en promedio a razón del 100%.

Año	N° Cajas Vendidas	Ingreso por venta USD
2014	6.125	171.500
2015	12.543	351.204
2016	25.782	721.896

Tabla 6 Crecimiento en ingreso y volumen de cajas

Fuente: Propia

En el motivo de este crecimiento constante se identificaron dos aspectos importantes (1) Orden de compra y su evolución: se detectó que los clientes nuevos que no tenían una viña chilena dentro de su portafolio de productos, aun cuando habían llegado por la amplia gama de productos, compraban en una primera instancia, vinos tradicionales de Chile (Cabernet Sauvignon, Carménère

y Syrha) y que una vez que la calidad y compromiso de lo pactado cumplieran lo esperado, el volumen de las segundas y tercera órdenes de compra incrementaba en un 200% en promedio, tanto en vinos tradiciones como en los no tradicionales. Los clientes que ya tenían dentro de su portafolio vinos de Chile, partían comprando vinos innovadores a la oferta chilena, pero después funcionan igual que los primeros clientes, con la única salvedad que el crecimiento de la segunda y tercera órdenes de compra era a razón del 100%. Además, se identificaron todos los clientes que sólo compraron una sola vez y se levantaron los problemas del porqué estos no siguieron comprando. El resultado fue que los clientes dejaron de comprar porque la viña no cumplió con lo comprometido que, por lo general, son dos variables: calidad del producto y fecha y condiciones de entrega del producto. De estas dos variables o problemas, la que tuvo un 100% de probabilidad de perder a un cliente fue la fecha y calidad en la entrega. Se habla de calidad en la entrega en cómo llegan los productos a destino, ahí los ejemplos más clásicos son: manchas en las etiquetas por el roce con las otras botellas, humedad en las cajas del *packaging* y filtración del vino a través del corcho. La primera variable, de todos los casos detectados, se solucionó estableciendo un testigo; se denomina testigo al producto con el cual se cierra el contrato. Este producto testigo cumple la función que permite comparar vía análisis químico y sensorial si el producto que fue despachado es el mismo por el cual se cerró el negocio. El segundo aspecto del crecimiento fue el trabajo en terreno, en promedio después de un año el crecimiento de las órdenes de compra, se estancaba y bajaba a tasas muy por debajo de lo establecido por la Viña. A raíz de este motivo, el área comercial implementó un programa de trabajo con el cliente, llevado al mercado y terreno del mismo cliente; con esto, se podría aumentar la frecuencia de las órdenes de compra por parte del cliente, además de controlar e incentivar la venta de los vinos de la viña en comparación a los demás vinos del portafolio del cliente. Este programa consta de cuatro aspectos: capacitaciones y charlas a los vendedores y clientes finales; participación a las

ferias comerciales con el objetivo de buscar nuevos distribuidores o clientes de mi cliente; difusión y comunicación en los medios tradicionales de los productos en el mercado de destino y por último, visitas de vendedores a Chile, específicamente a las instalaciones de la Viña Villaseñor.

Teniendo en cuenta lo antes presentado, la Viña ya posee ciertos atributos de valor no declarada los cuales son, por una parte, la “amplia gama de vinos innovadores y tradicionales chilenos” y “acompañamiento comercial”. El primer atributo sería el diferenciador, no obstante, éste requiere de un proceso constante de innovación debido a que se estimó que el tiempo de imitación es de 4 años. Ahora bien, tomando en consideración la importancia que el cliente da al proceso de despacho, se propone que la viña arregle y agregue el atributo de “despacho oportuno” a la propuesta de valor del compromiso. Por lo tanto, la propuesta de valor de la Viña Villaseñor se propone que sea de la siguiente manera:

“Ofrecer la más amplia gama de vinos innovadores y tradicionales de calidad con denominación de origen chileno, comprometidos con una entrega oportuna y acompañamiento comercial hacia nuestros clientes nacionales como internacionales y consumidores finales.”

Descripción atributos

1. **Amplia gama de vinos:** Gran número de vinos desarrollados a través de cepas y de valles innovadores y tradicionales para el mercado chileno. La calidad va a estar atribuida a los factores organolépticos que van a ser demostrados a través de premios nacionales como internacionales. Los vinos están separados en diferentes categorías de calidades y precios. El valor para los clientes, viene dado por dos aspectos: la gran variedad de

vinos y la frecuencia con la que se desarrollan; esto permite a los clientes elegir y degustar constantemente nuevos vinos.

2. **Entrega oportuna:** Despacho del producto conforme a lo estipulado en el acuerdo comercial, no obstante, se estipula un mínimo de 30 días como preparación del despacho y la calidad del producto, una vez entregado, se asegura en dos aspectos; el primero, en la calidad de los insumos, el segundo, en los procesos de producción. Además, se establecen ciertas garantías de conformidad con el producto. Por parte de los clientes, tener certeza del cumplimiento de la fecha estipulada de entrega, disminuye los riesgos de desabastecimiento en los puntos de ventas finales.

3. **Acompañamiento comercial:** El programa antes mencionado se establece junto con el cliente y el costo del mismo se divide, aun cuando la Viña partió asumiendo el total del gasto, se identificó que compartir los gastos aumentaba el compromiso por parte del cliente. El programa se planifica por mercado de un semestre a otro. Por parte de los clientes, tener al creador del producto que se está comercializando durante el proceso de comercialización aumenta las posibilidades de concretar exitosamente la venta.

Una vez explicado la propuesta de valor y atributos de la misma, se debe explicar que la estrategia de la viña Villaseñor es de innovación en los vinos. Se espera que a través de esta estrategia la viña pueda lograr, por un lado, posicionar la imagen de la viña dentro del mercado internacional y nacional, así como, permitir un rápido crecimiento en los ingresos. La estrategia de penetración a los mercados tradicionales y emergentes está ligada a la posibilidad, por un lado, de ampliar la gama de productos dentro del portafolio para todos aquellos clientes que ya cuentan con vinos chilenos, para todos aquellos que todavía no cuentan

con vino chileno dentro de sus portafolios de productos, la viña dentro de su amplia gama de productos, también cuenta con vinos tradicionales. Por otro lado, de maximizar la inversión en marketing aumentando el número de vinos con el mismo nombre. La estrategia de posicionamiento, está ligada a la visibilidad que nos entrega la innovación de los productos en un mercado tradicional, para este se utilizara el mercado nacional como plataforma o vitrina con medios tradicionales y especializados de procedencia nacional como internacional, esto con ayuda de una fuerte relación con los concursos y premios obtenidos.

4.2. Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

A continuación, se presentan el análisis de las relaciones entre la propuesta de valor de la Viña y sus creencias.

Atributo	Creencia		
	Investigación	Pasión	Compromiso
Amplia Gama de vinos.	Sin la convicción de que no es posible avanzar en el conocimiento sin la investigación, no seríamos capaz de innovar nuevos vinos, de producir cambios sustanciales a lo que se ha hecho hasta ahora. Esta creencia nos impulsa a tener curiosidad por sobre el miedo.	La pasión es un motor que nos impulsa a buscar nuevas y mejores aspectos a nuestro trabajo, ya sea en la investigación o en el desarrollo de algún proceso establecido. Esta creencia nos permite afrontar los desafíos que involucra la constante búsqueda de algo nuevo.	Un fuerte compromiso nos permite sobrellevar los problemas, poner todo nuestro trabajo en virtud de la investigación es esencial para obtener en el plazo estipulado los resultados esperados..
Entrega Oportuna.	Crear que la innovación nos permite buscar nuevas maneras de mejorar el proceso, llegar de mejor manera en calidad y tiempo es por sobre todo la vía por la cual podemos cumplir con la propuesta de valor dentro de un mercado tan competitivo.	Sentir pasión por el producto o por lo que uno hace es fundamental a la hora de mejorar, la pasión motiva y se contagia, aumenta la convicción en el logro, lo cual es de suma importancia en un proceso de tanto estrés como	El proceso de logística que conlleva la propuesta de entrega oportuna requiere de un fuerte compromiso en destinar todos los recursos necesarios para que los tiempos se cumplan de acuerdo a lo establecido.

		puede ser cumplir con los plazos estipulados de entrega.	
Acompañamiento Comercial.	La creencia en la innovación nos permite incursionar en diferentes escenarios, en un mercado con distintas culturas. La capacidad de respuesta que nos entrega la innovación nos permite desenvolvernos de mejor manera para cumplir con la propuesta de valor.	Demostrar pasión en la venta trasmite y hace entender que existe una relación estrecha con el producto. Esto en algunos casos, ayuda a vender y ayuda al vender a expresar de manera más convincente los atributos de valor de la viña.	Establecer un apoyo comercial con el cliente requiere tiempo y recursos de la institución que deben ser reservados y/o comprometidos. Para este fin, el nivel de compromiso y/o seriedad es fundamental para establecer una fidelización con el cliente.

Tabla 7 Atributo v/s Creencias

Fuente: Propia

4.3. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

En este punto se busca demostrar la relación existente de los atributos establecidos en la propuesta de valor antes descritas y el análisis FODA que se expuso en el punto N° 4.1. Se busca establecer cómo cada componente del FODA afecta de manera posita o negativa el cumplimiento de cada uno de los atributos de valor. En la tabla N°7 se puede observar de manera resumida la relación antes mencionada.

Atributo		Oportunidades	Amenaza	Fortaleza	Debilidades
Amplia gama de vinos.		Cepas no tradicionales en Chile	Inestabilidad del clima	Alianza estratégica con universidades chilenas	Alta dependencia de servicios subcontratados
		Cambios Climáticos		Gran variedad en cepas	
Entrega Oportuna			Incertidumbre en el mercado de destino	Programa de adquisición de insumos	Grandes distancias entre las plantaciones y la planta de producción.
			Monopolio y bloqueo de insumos estratégicos		

Acompañamiento Comercial.		Aumentar participación de mercado en países con mercados emergente	Incertidumbre en el mercado de destino	Alto nivel de confianza y cercanía con el cliente	Acciones no alineadas con la institución
----------------------------------	--	--	--	---	--

Tabla 8 Relación Atributos de valor con análisis FODA

Fuente: Propia

A continuación, se procede a explicar cada una de las relaciones entre el atributo de valor con el FODA:

- Amplia gama de vinos.

Este atributo de valor encuentra sustento en dos fortalezas dentro de la cadena de valor. Es importante destacar esta primera relación debido a que este atributo es la propuesta diferenciadora de la viña con respecto al total de competidores dentro del mercado nacional; tanto la fortaleza “alianza estratégica con universidades chilenas” y “gran variedad en cepas”, ayudan a conformar o desarrollar el atributo. Por una parte, la alianza con las universidades chilenas nos permite obtener información relevante para el proceso innovación en vinos; sin este tipo de recursos en información o en capital humano especializado no sería posible seguir con el proceso de investigación que es fundamental para la innovación en los vinos. La segunda fortaleza que refuerza al atributo es “gran variedad en cepas”. Esta fortaleza nos permite estar un paso por delante de la competencia, si consideramos que desde que se planta hasta que se obtiene el vino pasan cuatro años, estar constantemente probando nuevas cepas en diferentes valles nos a permite optar por aquellas cepas que han dado mejor resultado que otras, ya sea en calidad como en volumen de producción (costos). Por otra parte, existe una fuerte debilidad en la “alta dependencia de servicios subcontratados” si hablamos de procesos de investigación donde se debe a través de ensayo y error encontrar la manera óptima de desarrollar el vino, una

alta dependencia de servicios nos restringe y limita la disponibilidad de realizar ciertos procesos de cultivo o vinificación situación que puede atrasar el desarrollo de nuevos tipos de vinos.

Una amplia gama de productos innovadores y tradiciones permite obtener tres tipos de oportunidades. La primera, es que podemos adecuarnos con mayor facilidad a los valles que dejan o abren los cambios climáticos, el ensayo y error en diferentes condiciones de temperatura, luz UV y agua nos permite tener una variedad de insumos más adecuados que reducirían el tiempo de desarrollo de un nuevo producto. La segunda oportunidad es “cepas no tradicionales en Chile”, como se explicó en el punto N° 3.1, la oportunidad de cepas no tradicionales viene dada por la baja oferta de cepas que presenta Chile internacionalmente y por la alta imagen de productos vitivinícolas que posee. En este sentido, tener una alta gama de vinos de sólo una cepa con DO chilena nos permite aprovechar la imagen país. No obstante, existe una fuerte amenaza y esta es “Inestabilidad del clima”. Frente a un ambiente de alta inestabilidad, realizar pruebas y/o ensayos toma más tiempo que en un ambiente controlado, el volumen de variables a considerar aumentar, por ende, puede llegar a retrasar el desarrollo de un nuevo producto.

- Entrega oportuna.

Esta propuesta de valor nace al reconocer la alta importancia de este proceso para los clientes. Ahora bien, dentro de la cadena de valor de la Viña sólo el “Programa de adquisición de insumos” podría ser considerado como una fortaleza desde el punto de vista que disminuye los inconvenientes presentados por las amenazas ya que bloquea las variables exógenas (“incertidumbre en el mercado de destino” y “Monopolio y bloqueo de insumos estratégicos”) sin provocar, por un lado, el aumento en el tiempo estipulado y por otro, que la

calidad en la entrega se vea afectada, además, de manera interna evita un aumento del inventario. En cuanto a la debilidad detectada “grandes distancias entre las plantaciones y la planta de producción”, ésta afecta agregando tiempo en la cadena de producción debido a los tiempos de traslado entre los campos y la planta de producción. En resumen, el atributo sólo se sustenta por una fortaleza dentro de la cadena de valor, ésta nos permite cumplir lo acordado con el cliente. Cabe señalar que esta propuesta de valor no es un menor tiempo de entrega, sino, que es cumplir con el tiempo de entrega acordado.

- Acompañamiento comercial.

Este tipo de atributo nace o cobra fuerza desde la fortaleza de “Alto nivel de confianza y cercanía con el cliente”. Sin este tipo de fortaleza sería extremadamente difícil realizar un eficiente y eficaz apoyo comercial; una de las grandes virtudes de este tipo de fortaleza es que permite obtener información fundamental por parte del cliente y el mercado, esto permite crear y entregar programas de acompañamiento comercial a la medida de las necesidades del cliente y mercado, con lo que se aseguraría que dichos programas sean eficaces y eficientes en la forma y fondo. La debilidad que más dificulta el desarrollo o la correcta entrega de esta propuesta de valor, es la falta de políticas y procesos durante el acompañamiento comercial. Durante este proceso es el vendedor en destino quien representa a la Viña y la falta de procedimientos y/o políticas; ciertas situaciones comerciales hacen que estas decisiones queden a criterio del vendedor, situación que en algunas ocasiones ha provocado malos acuerdos comerciales o cierres de negocios para la Viña y/o promesas que la Viña no es capaz de cumplir al cliente. Ahora bien, en relación a las oportunidades que este atributo permite obtener, la oportunidad que más fuerza cobra con esta propuesta de valor es capturar el “Aumentar participación de mercado en países con mercados emergentes”. La propuesta de valor de acompañamiento comercial

cobra especial sentido en estos tipos de países emergentes debido al bajo nivel de conocimiento del vino y del cómo se comercializa. El apoyo, tanto en la capacitación comercial e información del producto, es uno de las propuestas mejor recibidas por parte de este tipo de mercado, en ocasiones más que el atributo diferenciador. Las amenazas exógenas que ponen en peligro este tipo de atributo son la alta incertidumbre del mercado de destino. Al conformar un programa de trabajo con el cliente, existen riesgos que éste no se logre ejecutar. En muchos de los casos que esto ha pasado se ha debido a decisiones políticas del país de destino; por ejemplo, hasta el 2013 el gobierno chino, era un fuerte cliente de vinos, pero debido a cambios dentro del partido comunista, éste dejó de comprar provocando una sobre oferta lo que implicó que el plan de apoyo comercial cambiara drásticamente.

5. MODELO DE NEGOCIO

El actual modelo de negocio de la viña Villaseñor se centra en la comercialización de cajas de vino embotellado como producto. Desde este producto, se busca satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de clientes a través de las propuestas de valor antes mencionadas. Para explicar el modelo de negocio de la Viña, se utilizó el lienzo del modelo negocios Canvas, el cual se explica en el punto 5.2.

5.1.Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica

Según Osterwalder y Pigneur (2011) “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la

firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.”. Tomando esto como base, por una parte, la importancia del modelo de negocio radica en su potencial como herramienta gráfica o conceptual que permite expresar de manera lógica las relaciones internas como externas de la organización, permitiendo que ésta sea rentable y/o sostenible. Ahora bien, los autores Hitt, Ireland y Hoskisson (2009) expresan que “Una estrategia de negocios es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos.”. En este sentido, se puede decir que el modelo de negocio no sólo es un esquema conceptual de las relaciones, sino que se centra en aquellas relaciones que logran o crean valor para la organización. En términos concretos, esta herramienta nos permite concentrarnos en las relaciones más importantes para la creación de valor a través de una manera simple.

Por otra parte, los autores Evans y Lindsay (2008) sugieren que “el despliegue de una estrategia incluye definir el negocio en términos de sus procesos clave que entregan valor a los clientes, identificar las partes de esos procesos que contribuyen en mayor medida a los objetivos estratégicos y motivar a los empleados a realizar cambios y mejoras en los procesos que ayudarán a lograr los objetivos.”. Según lo expresado se sugiere que otra importancia del modelo de negocio es que la construcción de valor hacia el cliente debe estar soportada por objetivos estratégicos, además, al ser una herramienta que simplifica las relaciones de creación de valor y estrategia, es una herramienta que ayuda a concentrar los recursos y esfuerzos en mejorar las relaciones más importantes.

Por último, el modelo de negocio como herramienta conceptual se convierte en una fuente de comunicación efectiva y eficiente hacia el interior de la

organización, así como para los agentes externos; además, alinea los recursos de la misma organización concentrándose en las relaciones más relevantes para la creación de valor hacia el cliente.

5.2. Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas)

El modelo de negocio CANVAS es un modelo creado por los autores Osterwalder y Pigneur, según estos autores el lienzo del modelo de negocios es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocios. El CANVAS está dividido en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, estos módulos son: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con el cliente, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El modelo de negocios CANVAS propuesta para la Viña:

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Universidades Chilenas 2. Proveedores de servicios de transporte 3. Empresas del mismo holding 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación 2. Proceso de ensamblaje del producto 3. Gestión Agrícola (calendario Fenológico, Vendimia y Vinificación) 4. Comunicación activa con el cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia gama de vinos 2. Entrega Oportuna 3. Acompañamiento Comercial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captar (Gama de Vinos) 2. Fidelizar (Entrega Oportuna y Apoyo comercial en terreno) 3. Rentabilizar (Gama de Vinos, Entrega Oportuna y Apoyo comercial en terreno) 4. Relación: Cercan de apoyo y confianza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes esenciales son las importadoras internacionales de vinos embotellados de 750 cc. 2. Entidades gubernamentales de países de destino
	Recursos Claves <ol style="list-style-type: none"> 1. Capital humano con conocimiento enológicos específico 2. Cultura Organizacional enfocada a la innovación y trabajo en equipo (RRHH) 3. Plantaciones de vinos 		Canales <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta: Ferias Comerciales, Giras Comerciales, Invitaciones, Mails y/o Teléfono con envío de muestras, licitaciones y Paginas brokers 2. Comunicación: Reuniones, Mail's y Telefono 3. Distribución :Transporte Marítimo y terrestre. 	
Estructura de Costos <ol style="list-style-type: none"> 1. Fijos: Mantenimiento y desarrollo agrícola, Procesos de investigación y Relación con el cliente 2. Variables: Línea de embotellado y contratación de temporeros en periodo de cosecha. 			Fuente de Ingresos Principal y eje del modelo: Cajas de vinos embotellado, lista de precios fijo por categoría Secundarios: Litros de granel y Kilos de uva, precio de mercado	

Figura 3 Modelo de Negocios CANVAS

Fuente: Propia

5.3. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

Según lo establecido en el punto anterior, la descripción y análisis de cada uno de los nueve módulos del modelo de negocios CANVAS es:

- Segmentos de cliente

Los clientes de Viña Villaseñor se dividen en dos grupos. El primer grupo comprende a los importadores internacionales. Este grupo lo podemos dividir en dos subgrupos, los que ya tienen vinos chilenos dentro de su portafolio y aquellos que no lo tienen. Se establece esta división debido que tienen diferencias en el tipo de producto y servicios que buscan; esta diferencia se

explicará con mayor detalle en el análisis de la propuesta de valor en el punto siguiente. Tanto en precios como en volúmenes, los dos subgrupos son iguales, solo dependerá del mercado de destino.

El segundo grupo corresponde a los importadores gubernamentales; estos están en países donde el mercado del vino está controlado por el gobierno, como son el caso de Canadá y ciertos estados en Estados Unidos. Se diferencia del primer grupo en la forma de elección del vino; en este caso, las importadoras gubernamentales establecen licitaciones, donde las variables más importantes son calidad y premios obtenidos. Los precios son, por lo general, superiores a los pagados por los importadores internacionales privados, pero no así el volumen, este dependerá del mercado y licitación.

- Propuesta de Valor

Considerando los dos grupos de clientes antes mencionados, se propone para cada uno de ellos los siguientes productos y servicios orientados a satisfacer sus necesidades.

Para el primer grupo de clientes, importadores internacionales, el producto ofrecido es una amplia gama de vinos innovadores y tradiciones con denominación de origen chileno. Ahora bien, la diferencia entre los dos subgrupos que lo componen radica en el tipo de vino de interés. Para los importadores que ya tienen vinos dentro de su oferta de productos, estos buscan vinos innovadores de Chile que puedan ampliar su portafolio de vinos provenientes de este país. Este primer subgrupo, por lo general, no busca cambiar los vinos chilenos que ya tienen debido a que el costo de cambiar una marca establecida es muy alto. Como la marca comercializada a través del vino embotellado es de la viña y no del importador, cambiar el vino se

pierde todo el posicionamiento que se haya logrado. El segundo subgrupo, son todos aquellos importadores que no tienen vinos con DO chileno. Estos a diferencia del primer subgrupo, abarcan la amplia gama de productos prefiriendo vinos de cepas tradicionales sobre las innovadoras en los primeros pedidos. En términos de servicios de ayuda en la comercialización, para ambos subgrupos el servicio de postventa es importante, pero impacta en mayor medida en el segundo subgrupo, importadores sin vinos chilenos dentro de su oferta.

Para el segundo grupo de clientes, importadores gubernamentales, los productos ofrecidos dependerá de la licitación y sus restricciones. Estas especificaciones pueden variar de acuerdo a: cepas, valles, categoría (reserva, premium, etc.) y número y tipo de premios. En términos de servicios de ayuda en la comercialización, la regulación en cuanto puede interferir la viña en los puntos de venta es muy limitada, por ende, no es muy común que estos clientes soliciten este tipo de servicios.

Existen dos variables comunes para cada uno de los tipos de clientes. Por una parte, se asegura una entrega oportuna y la continuidad de la calidad en cada uno de los pedidos, por otra, una alta calidad de los productos.

- Canales

Para cada uno de los grupos de clientes existen diferentes canales de comunicación, comercialización y distribución del producto y servicios. Para el primer grupo de clientes, los canales de comercialización son básicamente tres. Por orden de efectividad, en primer lugar, se encuentran las misiones comerciales donde el vendedor se reúne de manera física con el prospecto para hacer una cata privada de los vinos. En segundo lugar, están las ferias

internaciones de alcoholes donde en un stand de atención se dan a probar los vinos a los asistentes de la feria. Este canal no tiene la misma efectividad que el primero debido a que no existe una selección previa de las personas que llegan al stand. El tercer canal, el cual es el menos efectivo, son las páginas online especializadas de comercio internacional de vinos donde los prospectos suben sus requerimientos para su contacto. El propósito de estos tres canales es atraer nuevos clientes. Para clientes establecidos, el equipo comercial de vendedores se encarga de tener un programa de reuniones físicas con el cliente con el fin de programar las órdenes de compra y los servicios de apoyo comercial, si así lo estima el cliente. Una vez obtenido el producto, éste se entrega dependiendo del acuerdo que se tenga, pero por lo general, el producto se despacha vía transporte marítimo o terrestre.

Para el caso del segundo grupo de clientes, importadores gubernamentales, la comunicación es través de agentes que representan a las viñas frente al gobierno; en estricto rigor, el cliente es el gobierno. Estos agentes funcionan como *brokers* de vinos los cuales avisan de posibles licitaciones, además de entregar información de los requerimientos. Una vez que, la licitación es adjudicada, el proceso de distribución es el mismo que para el primer grupo.

- Relaciones con el cliente

La relación con el cliente es cercana de apoyo y confianza mutua. Aun cuando con cada tipo de cliente es valorizada de diferente manera. Para el primer grupo de clientes se busca tener una relación de confianza; tanto el proceso de venta como el de postventa deben ser cercanos, donde el cliente pueda ser parte del mejoramiento colectivo del mismo producto. Para este grupo, los servicios de ayuda comercial en terreno es significativamente la propuesta de valor lo que representa la relación con este tipo de cliente.

Para el segundo grupo, debido a las altas restricciones por el nivel de transparencia que se debe resguardar, se busca tener una relación que satisfaga las expectativas del cliente; para esto, el servicio de asistencia debe ser eficaz y eficiente.

- Fuentes de ingreso

El actual modelo de negocio de la Viña es venta de activos de los que se cuenta con tres fuentes de ingreso. La primera, es la venta de cajas de vino; para cada uno de los clientes mencionados se tiene una única lista base de precios, la cual es fija por categoría de vinos. Existen cinco categorías según la calidad del mismo: varietal, reserva, gran reserva, premium e ícono; la diferencia radica en nivel y tipo de madera puesto en el vino. En la categoría premium, el vino es guardado por un año en barricas de roble francés de primer uso luego, es dejado en botella por un año como mínimo; a diferencia de la categoría varietal, que no tiene madera y el vino es embotellado y vendido sin esperar tiempo de guarda en botella. La segunda fuente de ingresos son el granel o caldo de vino que no es embazado o comercializado a final del período. Esto pasa con el vino de calidad varietal, que a final de período si no vendió como vino embotellado, se vende como granel.

La tercera y última fuente de ingreso de la Viña, son todos aquellos cuarteles de uva que no alcanzaron la calidad suficiente o todo lo se cosechó por sobre lo estimado. Este tipo de producto se vende como kilos de uva. Para las últimas fuentes de ingreso, el precio es puesto por el mercado en el momento y el volumen dependerá del resultado tanto de la vendimia para el último caso, como para el resultado de la operación comercial del año para la segunda fuente de ingreso.

- Recursos claves

Existen tres recursos claves dentro del modelo de negocio de la organización, cada uno de ellos destaca por su importancia dentro de la cadena de valor. El primero, son las plantaciones de vinos innovadores, donde destacan las cepas y valles no tradicionales. Su importancia radica en que son esenciales para lograr la propuesta de valor de la Viña, además, se debe considerar la dificultad en su disponibilidad. El segundo recurso clave es el capital humano especializado en lo referente a la enología y agronomía, fundamental para la creación de nuevos vinos. En este sentido, destaca el equipo de investigación con diversos enólogos y agrónomos que tienen grados de doctorado relacionados con la vitivinicultura. El tercer clave es la cultura organizacional, ésta se enfoca en dos aspectos: identificar y compartir la motivación por la innovación y un ambiente de trabajo en equipo, tanto afuera como adentro de la organización.

Aun cuando la viña utilice una gran variedad de recursos, todos y cada uno de ellos pueden ser externalizados o fácilmente encontrados; solo los tres recursos antes descritos son de carácter estratégicos y esenciales a la hora de lograr el desarrollo de la propuesta de valor de la Viña.

- Actividades claves

A lo largo de la cadena de valor de generación de la propuesta de valor, se establecen cuatro actividades claves, ya sea por su complejidad o por la importancia que estas representan dentro de la cadena, éstas son consideradas estratégicas para la Viña: (1) investigación, actividad fundamental si se quiere mantener y entregar una amplia gama de vinos, (2) gestión agrícola, esta actividad nos entrega el insumo o *input* más importante

de la propuesta de valor el cual es el granel o caldo. Esta actividad culmina lo que se inició en la actividad de investigación, es donde se desarrollan los caldos que luego irán dentro de la botella, (3) ensamblaje del producto, si consideramos que el producto a entregar son cajas de vinos, el proceso de producción de la misma se considera de extrema importancia si se quiere mantener la propuesta de valor de entrega oportuna, (4) comunicación con el cliente, esta actividad es transversal en la cadena de valor. Es importante mantener informado al cliente de los avances y progresos del pedido, junto con esto, tener una fluida comunicación con el cliente permite acompañarlo comercialmente. En resumen, las actividades mencionadas son las más importantes para el desarrollo de las propuestas de valor de la Viña.

- Socios claves

El actual modelo de negocio de la Viña sólo cuenta con tres asociaciones. La primera con dos universidades chilenas. Esta asociación nos permite acceder a información, así como capital humano que provoca una disminución del riesgo e incertidumbre en el desarrollo de vinos innovadores y tradicionales. El segundo socio clave es la empresa de transporte nacional. Este tipo de asociación permite optimizar los recursos de transporte, accediendo a economías de escala que de otra manera sería imposible cubrir. La tercera y última asociación clave es con empresas del mismo holding, asociación que permite al igual que con la empresa de transporte, optimizar los recursos realizando economías de escala. Esta asociación está ligada a empresas relacionadas con el agro, con la cual comparten los activos y gastos.

- Estructura de costos

La estructura de costos del actual modelo de negocio de la Viña se encuentra principalmente asociada a gastos fijos en dos áreas. La primera es la gestión agrícola; en ésta destacan los procesos dentro del calendario fenológico como son poda, chapoda y vendimia. En cada una de ellas los insumos agrícolas se cargan como existencias en un principio luego, se rebajan cuando se utilicen por cuarteles que se consideran como centro de costos. Con esto, se puede llevar un control del gasto por kilo de uva producido, dato que es de extrema importancia ya que funciona como un precio de transferencia entre las unidades de comercial y campo. La segunda área comprende las acciones relacionadas con el cliente, principalmente en viajes y viáticos. Estos gastos van relacionados al centro de costos de la unidad comercial, con lo que la Viña puede determinar cuántos recursos destina por cliente y así establecer la rentabilidad del mismo dentro de un periodo de tiempo estipulado. Existe una tercera área de gastos importante en actual modelo de negocio, el de producción, no obstante, este tipo de gasto es variable correspondiente a la venta; si ésta se realiza, se efectúan los procesos de órdenes de compra los cuales van asociados a cada cliente y orden de compra. Con este proceso se determina la rentabilidad de cada pedido.

El proceso de investigación está relacionado con dos tipos de manejos contables. El primero, todo tipo de planta y terrenos adquiridos que se consideren como activos; el segundo, todos los gastos efectuados en los laboratorios, así como en los cuarteles de nuevos vinos se consideran inversión hasta su primera vendimia (tercer año de plantación). Desde ese momento, son considerados como gastos fijos en gestión agrícola.

5.4. Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

	Amplia gama de vinos.	Entrega oportuna	Acompañamiento comercial
Segmentos de Clientes	La relación o percepción de la propuesta de valor para cada tipo de cliente cambia. El importador de carácter privado valoriza la gama de vinos como un conjunto de posibles productos donde la construcción de marca es más rentable. Por otra parte, la entidad gubernamental hace licitaciones cerradas donde no importa la gama de producto sino el producto en particular	Todo dependerá del acuerdo comercial (Incoterms ³) que se tenga, pero por lo general, sólo se vende FOB o ExWork dejando el transporte destino a cargo del cliente. La viña sólo se compromete a entregar el producto terminado en puerto nacional o bodega, por esto, que no existe diferencia por segmento	La entrega de esta propuesta de valor dependerá en gran medida, de captar la cultura local. Son totalmente diferentes los mecanismos de cierre y/o venta en culturas distintas.
Canales	La gama de vinos se puede presentar de dos maneras a los clientes (1) en ferias y misiones comerciales esta aumenta las posibilidades de cierre ya que permite interceder en la degustación con información adicional, (2) licitaciones donde la decisión de compra recae en la puntuación de expertos contratados por los clientes, acá no se permite información adicional en la degustación.	Este atributo se entrega vía transporte marítimo o terrestre una vez cerrados los términos de venta vía mail y/o teléfono.	El apoyo comercial se acuerda previa planificación en conjunto con el cliente vía mail y/o teléfono una vez esto, se procede a las misiones comerciales en terreno.
Relación con clientes	Este atributo cumple con la finalidad de captar a clientes nuevos y antiguos con diferentes vinos, además, ayuda a la fidelización como a la rentabilización de los clientes.	Entrega oportuna ayuda a la fidelización con el cliente esto debido a la importancia de este proceso para el cliente. Al no fallar con el tiempo acordado de entrega, también se agiliza la rotación del producto en destino, lo que impacta la rentabilización.	Al ayudar al cliente a comercializar los vinos con sus clientes, no solamente se está fidelizando al estrechar relaciones, sino que también, acelera la rentabilidad de la operación.

³ Incoterms son siglas de “International Commercial Terms” o “términos internacionales de comercio” en español, el cual establece las condiciones de responsabilidad en la entrega de mercancía.

Ingresos	La amplia gama de vinos aumenta las posibilidades de rentabilizar a los clientes.	Al despechar oportunamente se disminuye el tiempo de espera para el pago y para siguiente orden de comprar.	Apoyar comercialmente en terreno significa aumentar la rotación del producto en góndola, además, sirve para recabar información relevante al momento de desarrollar y/o mejorar nuevos vinos lo que impactaría el aumento en las ventas.
Recursos claves	La relación es extremadamente fuerte debido a que todos los recursos claves de la Viña son en pos de ampliar y mejorar la gama de vinos que ofrece, ya sea por los activos intangibles, como tangibles todos ellos están pensados en cómo ayudar a esta propuesta. Dentro de los recursos son claves el conocimiento específico e insumos estratégicos como son las plantaciones de cepas y valles innovadores en donde se llevan a cabo las investigaciones, ya sean en jardines de variedades, como en los laboratorios.	Existe una estrecha relación entre los recursos de plantaciones de vinos con la propuesta de valor por sobre los demás recursos. Esto debido a la distancia entre las plantaciones con valles innovadores que, por lo general, se encuentran en zonas extremas de Chile con la planta de producción, esto que pueden poner en peligro el cumplimiento de la propuesta de valor.	Para el desarrollo de esta propuesta de valor el capital humano es esencial. Son estos lo que deberán establecer una relación con el cliente, los cuales deberán trabajar en equipo, es por lo mismo que la cultura organizacional es fundamental.
Actividades claves	Existe relación directa con las actividades de investigación en la gestión agrícola y producción; es en estas actividades donde se puede ampliar o mejorar la gama de vinos.	Este atributo tiene una estrecha relación con la actividad de producción. Controlar el desarrollo del producto es fundamental para reducir el riesgo de atraso en la entrega del producto.	Para el cumplimiento de este atributo es fundamental la actividad de comunicación con el cliente debido a que el acompañamiento comercial se programa con mucha antelación para que sea efectiva y eficaz.
Socios claves	La asociación con centros de investigación, como son las universidades son fundamentales para acceder a los últimos avances tanto en conocimiento como puede ser en tecnologías y en capital humano.	Si consideramos la dispersión de los campos y/o plantaciones la asociación con empresas de transporte es cobra especial sentido para el desarrollo y entrega del producto en el plazo y condiciones establecidas.	La estrecha relación con empresas del holding nos ha permitido tener economías de escala y a su vez, estrechar relaciones con los clientes.

Estructura de costos	Los costos más relevantes son los insumos para la investigación (<i>terroir</i> , cepas y laboratorios), así como el equipo de investigación especializado	Dentro de los procesos de logística, los servicios externalizados representan los costos más relevantes esto, debido no sólo por el alto precio o por su escasa disponibilidad, sino también, porque requiere personal de supervisión de la viña en terreno que controle la calidad del proceso.	El principal costo son los gastos de representación (pasaje, hotel y viático).
-----------------------------	---	--	--

Tabla 9 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

Fuente: Propia

5.5. Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

Para hacer un análisis crítico del modelo, se debe iniciar por la fuente de ingresos. El mercado del vino es un negocio que ha alcanzado una madurez y alcance en gran parte del mundo, donde existe una amplia gama de demanda de vinos derivado de las uvas, no solamente el vino embotellado en 750 cc. También existen mercados para derivados del mismo vino embotellado como son el tetrapack, vasos de vino y otros diferentes tamaños de botellas de vino. Con la misma propuesta de valor, es posible añadir otros formatos de venta que aumentarían las posibilidades de ingreso. Es posible que los clientes varíen, pero también es posible incentivar a nuestros clientes a añadir otra arista en la comercialización y distribución del vino. Por otra parte, los vinos derivados de la uva, antes de convertirse en vino embotellado podrían servir para aumentar la liquidez de la institución lo que se lograría vendiendo kilos de uva y granel a precio mercado.

Si analizamos a los clientes, es posible que podamos añadir otro tipo de clientes. En el mercado del vino existen países del viejo mundo que son europeos y del nuevo mundo que conforman a los demás productores de vino. Los dos mundos

tienen regulaciones completamente diferentes, siendo los del viejo mundo donde se encuentran las más antiguas y estrictas leyes de producción de vino. Actualmente existe viñas francesas, como ejemplo, Baron Philippe De Rothschild o españolas como Miguel Torres que ha puesto bases de operación en Chile para optar a los tratados de libre comercio que tiene nuestro país y ampliar así, la gama de vinos con las cepas tradicionales chilenas. En este sentido es posible aumentar los clientes de la viña sin cambiar del todo la propuesta de valor; se podría vender granel a viñas del viejo mundo con DO chileno o sin la denominación de origen.

Al analizar los canales, actualmente existen varias viñas que han crecido verticalmente hacia arriba, abriendo bases de operación en países de destino con empresas de importación y distribución locales; aun cuando esto requiere un alto volumen de inversión, es posible imitar la estrategia, pero de manera resumida, estableciendo bases de operación en los mercados de destino más importantes, lo que permitiría ahorrar en costos de representación, disminuir el tiempo de respuesta frente a problemas y aumentar las posibilidades de concretar nuevas oportunidades comerciales.

La información obtenida de los diversos estudios de investigación realizados pueden ser otra fuente de ingreso. Ahora bien, junto con los centros de investigación y entidades gubernamentales, se podría realizar difusión de la información, posicionando el nombre de la Viña dentro del mercado internacional.

Dentro de los recursos claves, se podría crecer añadiendo nuevas áreas de negocio, como por ejemplo, viveros que cultiven cepas comprobadas no tradicionales en Chile. Con esto, no solo se rentabiliza la experiencia, sino también, el resultado con el material genético que se puede obtener después de la producción.

El atributo de “gama de vinos innovadores don DO chilena” hace referencia a la amplitud de cepas y/o vinos innovadores que ofrece la viña independiente si este tiene o no las cepas plantadas en su campo. Es por esto, que sin cambiar la propuesta de valor, es factible reunir otras ofertas novedosas del medio nacional bajo la marca de la Viña, ampliando aún más la gama de vinos

Para manejar los costos es posible segmentar los tipos de vinos semi-terminados comparándolos con el precio referencial de venta del mercado, como por ejemplo kilos de uva, valor metro cuadrado y granel por categorías de calidad, lo que permitiría controlar los costos dentro de la cadena de valor, asegurándose que estos estén por debajo del precio comercial.

Por último, el crecer horizontalmente en servicios permitiría, por un lado, aumentar la estructura de costos que son estratégicos para ciertas actividades, como son la máquina de cosecha y poda para la gestión agrícola o como la línea de embotellado y etiquetado para la planificación comercial y logística.

6. MAPA ESTRATÉGICO

Una vez establecido el modelo de negocio y planteada la estrategia a seguir por la Viña, fue necesario llevar a cabo el desarrollo de la misma al interior de la organización; para esto, se utilizará en una primera etapa el Mapa Estratégico.

6.1. Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión.

Si consideramos que la estratégica es un concepto abstracto y en cierto modo complejo de explicar y más aún, de implementar, nos encontramos con un

problema transversal en todo tipo de organización: si no podemos transmitir la estratégica en términos claros y concisos que involucren la operación de la organización, de seguro la estrategia no podrá ser implementada de manera exitosa.

Existen diferentes maneras de transmitir la estrategia de la organización como son reuniones, comunicados, etc. Aun cuando éstas no son erróneas, son demasiados ambiguos por lo que pueden provocar malas interpretaciones del qué se quiere lograr y cómo se quiere hacer. Dichas herramientas, aun cuando no son del todo deficientes, carecen de efectividad.

La herramienta Mapa Estratégico (ME) es una representación gráfica del cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia (Kaplan y Norton, 2004). Esta herramienta nos permite, al igual que binoculares, centrarnos en el foco estratégico establecido por la organización; apoya al desarrollo estratégico, obligando a establecer objetivos y áreas que son críticas para alcanzar la misión de la organización. Además, nos muestra cómo se pretende desarrollar y entregar la propuesta de valor dentro de la organización.

El Mapa Estratégico, más allá de ser una presentación gráfica de la estrategia, nos entrega la posibilidad de planificar y controlar la gestión de la organización. Esto radica en dos aspectos: primero, al ser una representación gráfica, facilita la comunicación de la estrategia a los diferentes niveles de la organización, cómo es una manera eficaz de transmitir lo que se quiere lograr y cómo se quiere hacer; la organización debe entender qué se quiere hacer y cómo se debe hacerse. Con ello, se pueden priorizar los esfuerzos de gestión y recursos en la misma línea que la estrategia lo demanda, por tanto, los recursos tanto tangibles como intangibles se pueden planificar y controlar en virtud del desarrollo de la estrategia. Segundo, la estructura gráfica nos permite ver alcance y profundidad

de la estrategia en la organización al separar el diagrama por dimensiones de importancia, lo que nos da el alcance y los objetivos en las dimensiones y nos permite ver la profundidad de la misma. Esto permite enfocar los recursos y gestión de la organización en los aspectos más relevantes para la obtención de la estrategia

6.2. Mapa Estratégico Propuesto



Figura 4 Mapa Estratégico Viña Villaseñor

Fuente: Propia

6.3. Explicación del Mapa Estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos.

El mapa estratégico de la organización contiene tres ejes estratégicos definidos por la importancia de estos para el cumplimiento de la estrategia de la

organización, estos son; Innovación continua, Buen Servicio y Eficacia en la producción. Los primeros dos ejes son los que la organización ha establecido para dar cumplimiento a los tres atributos que están declarados en la propuesta de valor. El tercer eje, hace referencia a la estrategia de eficiencia en los recursos, con esto se busca maximizar los beneficios por cada recurso utilizado.

6.3.1. Innovación Continua

El eje estratégico de Innovación Continua es donde se construye o desarrolla la propuesta de valor diferenciadora de la organización, la cual está relacionada directamente con el atributo de “Amplia gama de vinos”, ver figura N°5.



Figura 5 Eje Estratégico Innovación Continua

Fuente: Propia

Para dar cumplimiento a esta oferta de valor, la evolución y/o desarrollo se inicia desde la perspectiva de recursos y aprendizaje & crecimiento, donde se establecen las bases para el proceso de innovación continua. Dentro de esta perspectiva, las relaciones más importantes de causa y efecto con la perspectiva de procesos internos se centran, por una parte, en el capital intangible donde la causa sería la obtención de información específica y la capacitación y/o contratación del capital humano especializado, cuyo efecto es tener a trabajadores idóneos con las suficientes competencias e información para desarrollar procesos de innovación. Por otra parte, el capital tangible también presenta recursos que son estratégicos para el desarrollo de la innovación. En este sentido, la relación causa y efecto estaría enfocada en los insumos, siendo la causa la obtención de los insumos claves como son el campo y las cepas, siendo el efecto la posibilidad de experimentación. Existen otros recursos, como el contar con la adecuada cultura organizacional o el trabajo en equipo, aun cuando son importantes, no son esenciales para el desarrollo del proceso de innovación.

Una vez tenidas las bases, el desarrollo dentro de la perspectiva de procesos internos se concentra en el objetivo “desarrollo de vinos innovadores” el cual continúa dentro del eje de innovación continua. Este objetivo nos permite mejorar y desarrollar nuevos vinos innovadores, siendo ésta la causa; el efecto sería el aumento de la gama de vinos ofrecidos por la organización, lo cual ayuda al cumplimiento del objetivo “ofrecer amplia gama de vinos” que está en la perspectiva de clientes y que además, es la propuesta de valor diferenciadora de la organización

Siguiendo con él análisis, al conformar una amplia gama de vinos innovadores, se provoca (el efecto) el interés por parte del cliente, lo que índice a la captura

del cliente. Además, por la constante innovación se espera un aumento en la fidelización de los clientes tanto nuevos como actuales en los mercados objetivos, por último, el constante desarrollo de nuevos vinos impacta en la rentabilización de los clientes. Estos efectos, impactaría a los objetivos “captar nuevos clientes”, “fidelizar a clientes actuales” y “rentabilizar clientes actuales”. Estos, repercuten directamente en el objetivo “maximizar la rentabilidad obtenida”. La relación causa y efecto de estos tres objetivos se centra en el volumen de ingresos que entregaría el crecimiento de los vinos actuales y nuevos en cada mercado.

6.3.2. Buen Servicio

El segundo eje estratégico es el “buen servicio al cliente”, no decimos excelente debido a que nuestro diferencial no está relacionado con la atención al mismo, pero sí, hace énfasis en el apoyo otorgado en terreno y en la entrega oportuna.



Figura 6 Eje Estratégico Buen Servicio

Fuente: Propia

La organización entiende que las bases para entregar un buen servicio se centran en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En esta perspectiva existen recursos esenciales que se deben desarrollar, como son, desarrollo del trabajo en equipo, disponer de un sistema de información que permita la gestión del cliente y potenciar el capital humano. Cada uno de ellos significaría la causa, uno de los efectos, sería contar con las suficientes herramientas e información para tener una comunicación efectiva y eficaz con el cliente, el cual repercute directamente al objetivo “establecer una comunicación efectiva y eficaz con el cliente”. El otro efecto sería contar con los suficientes niveles de relación entre los trabajadores, capital humano y herramientas de gestión que faciliten la gestión de los recursos y procesos, lo que impacta directamente en los objetivos “reducción de tiempo en el proceso de ensamblaje del producto” y “optimizar gestión agrícola y de producción”

Los tres objetivos dentro del eje de “buen servicio”, en la perspectiva de procesos interna cumplen funciones diferentes. El primero, tiene la finalidad de establecer una comunicación efectiva y eficaz con el cliente, siendo éste la causa; el efecto, la creación de una relación con el cliente que se espera que sea de confianza y estrecha. El segundo, tiene la función de reducir los tiempos de producción, lo que sería la causa; el efecto, acortar los tiempos de producción. Por último, el tercer objetivo tiene la función de ir mejorando constantemente los procesos dentro de la cadena de valor principalmente en las variables de recursos utilizados en la elaboración del producto y el rendimiento de producción. Los efectos, del primer objetivo impactan directamente en el objetivo “cumplir con los requerimientos de plazo de entrega” y “acompañar comercialmente al cliente”. Los efectos, del segundo y tercer objetivo impactan a “cumplir con los requerimientos de plazo de entrega”. Los efectos de los dos objetivos de propuesta de valor, radica en una mayor cercanía y credibilidad lo que impacta, en el objetivo “fidelizar clientes actuales”. Por último, se puede trabajar en la

programación de los apoyos comerciales de mejor manera, accediendo a sus clientes finales, de este modo acortando los tiempos entre pedidos, lo impacta directamente al objetivo “rentabilizar clientes actuales”.

Una vez creada la propuesta de valor en el eje de “buen servicio” dentro de la perspectiva de cliente, los dos objetivos de fidelización y rentabilización impactan al objetivo “maximizar la rentabilidad obtenida”.

6.3.3. Eficacia en la Producción

Como se señaló anteriormente, este eje estratégico no tiene relación directa con la propuesta de valor de la organización, tiene una finalidad interna más que externa, marca el camino a la eficacia operativa.



Figura 7 Eje Estratégico Eficacia en la Producción

Fuente: Propia

Al igual que en los otros dos ejes, la construcción del eje se inicia con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En ésta, los efectos de un adecuado capital humano y sistemas de información que ayude a gestionar los recursos repercuten directamente en el objetivo “optimizar gestión agrícola y de producción” que se encuentra en la perspectiva de procesos internos. Este a su vez, tiene dos relaciones, una con el objetivo de “reducción de costos” en la perspectiva financiera. Dicha relación se inicia con la optimización de los recursos en toda la cadena de producción desde el campo hasta el desarrollo del producto; el efecto, que todo recurso sea utilizado de la manera más eficiente y eficaz posible, esto tiene dos variables importantes a considerar: primero es el volumen es el costo de producción y el volumen de producción, segundo, es el tiempo y calidad de los procesos, con esto, el objetivo “reducir costos”, el cual está ligado a la primera variable, tiene información clara y precisa de los gastos de la parte agrícola y productiva, lo que se traduce en una reducción en la estructura de gastos de la organización. La segunda relación, que está ligado a la segunda variable, se establece con el objetivo “cumplir los requerimientos de plazos de entrega” el cual está asociado a uno de los atributos de propuesta de valor en la perspectiva de cliente, al optimizar la gestión se espera que reduzcan los riesgos de no cumplir con los plazos de entrega. Al demostrar una tasa de cero retrasos se espera que este impacte directamente a “fidelizar los clientes actuales” y al no retrasar los pedidos se espera que se logre “rentabilizar los clientes actuales”.

6.4. Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.

El diccionario de los objetivos del Mapa Estratégico permite ver y entender de manera desagregada y unitaria cada una de las relaciones de causa y efecto que contempla la construcción de la propuesta de valor.

El mapa estratégico está construido por un conjunto de relaciones hipotéticas que nos muestran una secuencia lógica de causa y efecto, partiendo desde aprendizaje y crecimiento, la que aporta información y/o recursos tangibles como intangibles, lo que sienta las bases para la construcción de la propuesta de valor. Lo desarrollado en aprendizaje & crecimiento, impacta directamente a procesos internos, lo que agrega valor en la medida que contribuya a la generación de valor, lo cual se relaciona con la perspectiva de clientes. Por último, la propuesta hacia los clientes se traducirá en resultados financieros.

Es importante mencionar que las relaciones de causa y efecto no tienen evidencia alguna que funcione, son presunciones lógicas entre objetivos, es evidente que su validez será comprobada con el tiempo.

A continuación, se presenta el cuadro con el diccionario de objetivos:

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y Crecimiento	Contar con capital humano con capacidad de gestión y conocimiento específico	Información específica.	Se espera que al contratar personal con alto nivel de conocimiento específico, para la innovación y creación de nuevo vinos
		Alta capacidad de gestión.	Se espera aumentar la capacidad de gestión del personal para mejorar los procesos estratégicos en la cadena de valor.
	Desarrollar una cultura de innovación y trabajo en equipo	Cultura de Innovación.	Potenciar el enfoque de innovación en toda la organización, para crear un ambiente idóneo para la innovación.
		Capacidad de trabajo en equipo.	Se espera aumentar el trabajo colaborativo entre las áreas e individuos dentro de la organización.
	Búsqueda y evaluación de nuevos Insumos estratégicos	Disponibilidad de insumos que cumplan los requerimientos.	Se espera asegurar la disponibilidad de los insumos estratégicos que son fundamentales al momento de desarrollar el producto.
	Disponer de información útil, oportuna, confiable y segura para la toma de decisiones	Información	Uno de los grandes insumos o inputs en el desarrollo de vinos innovadores es la información, tanto de mercado para direccionar el desarrollo, como información específica que ayude a la creación del mismo.

Procesos Internos	Desarrollo de vinos innovadores-	Ofrecer amplia gama de vinos .	Establecer procesos que aseguren una producción de vinos innovadores, para cumplir con una de las variables dentro de la propuesta de valor que es vinos innovadores.
	Establecer una comunicación efectiva y eficaz con el cliente	Acompañar comercialmente al cliente	Establecer vías de comunicación con el cliente que fortalezcan los programas de trabajo en conjunto, así como los requerimientos comerciales.
	Establecer una comunicación efectiva y eficaz con el cliente	Cumplir los requerimientos de plazos de entrega	Establecer vías de comunicación con el cliente que permitan establecer una fuente de monitoreo y solución de problemas.
	Reducir tiempos en el proceso de producción	Cumplir los requerimientos de plazos de entrega	Disminuir los tiempos en el desarrollo del producto permite cumplir con el compromiso comercial establecido.
	Optimizar gestión agrícola y de producción	Reducción de costos	Al optimizar los procesos agrícolas y de producción se espera maximizar el uso de recursos en la cadena de valor, con esto, reducir los sobre consumos o desperdicios en la misma cadena.
	Optimizar gestión agrícola y de producción	Cumplir los requerimientos de plazos de entrega	Al optimizar los procesos agrícolas y de producción se espera aumentar el uso eficiente de los recursos RRHH y activos.
Cliente	Ofrecer amplia gama de vinos.	Captar nuevos clientes	Una amplia gama de productos, se espera que aumente el interés y capture nuevos clientes para la viña.
	Ofrecer amplia gama de vinos.	Rentabilizar clientes actuales	Se espera que tener una oferta constante de nuevos vinos aumente el interés de los clientes actuales por los vinos de la viña, provocando un aumento en los pedidos.
	Ofrecer amplia gama de vinos.	Fidelizar clientes actuales	Se espera que tener una constante producción de nuevos vinos aumente la fidelización con el cliente.
	Captar nuevos clientes	Maximizar la rentabilidad obtenida	Con el constante incremento de nuevos clientes por la amplia gama de vinos, se espera que aumente el volumen de clientes en la viña.
	Fidelizar clientes actuales	Maximizar la rentabilidad obtenida	El aumento en la fidelización a través del cumplimiento en lo pactado y el apoyo comercial, aumentarían la confianza en la viña y en el producto, por ende, aumentaría los pedidos.
	Rentabilizar los clientes actuales	Maximizar la rentabilidad obtenida	Aumentar la rotación de los pedidos en los clientes actuales, se espera que incremente los ingresos.

	Cumplir los requerimientos de plazos de entrega	Fidelizar clientes actuales	Al cumplir con los requerimiento acordados con el clientes, se espera que el nivel de confianza, por ende de fidelización aumente.
	Cumplir los requerimientos de plazos de entrega	Rentabilizar los clientes actuales	La entrega oportuna, se espera que acorten los tiempos entre pedidos, por lo que se aumentaría la rentabilidad por cliente.
	Acompañar comercialmente al cliente	Fidelizar clientes actuales	Ayudar al cliente durante el proceso comercial se espera que aumente la fidelización con el mismo.
	Acompañar comercialmente al cliente	Rentabilizar los clientes actuales	Al involucrarse en el proceso comercial del cliente permite gestionar y apurar la rotación de los pedidos.
Financiera / Misión	Reducción de costos	Maximizar la rentabilidad obtenida	Disminuir los gastos es otra variable para aumentar la rentabilidad obtenida.

Tabla 10 Diccionario de Objetivos de Mapas Estratégicos

Fuente: Propia

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La siguiente etapa consiste en la elaboración del Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) para la Viña. La importancia de éste y su relación con la Viña se explicará en los siguientes puntos.

7.1. Importancia del Cuadro de Mando Integral.

En un entorno altamente competitivo y dinámico, es vital la que la organización pueda comunicar, implementar y medir el avance de la estrategia. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral cobra importancia debido a que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan y Norton 2002). A diferencia de otros sistemas de medición, el CMI utiliza para la traducción y medición de la estrategia indicadores de actuación tradicionales, como son los financieros y a su vez, incorpora indicadores no financieros. Una de las razones del porqué el CMI es la

herramienta más utilizada por las organizaciones para medir el avance de la estrategia son sus indicadores; éstos consideran la medición como inductores de actuación del pasado, presente y futuro de la creación de valor, no solamente a nivel de la organización, sino también, en cada una de las unidades que aportan a la creación de valor, con lo que se puede medir el valor de cada una de las unidades, ya sea en la relación de las inversiones, clientes, empleados, procesos, tecnologías e innovación, tanto presentes como futuras.

El CMI más que un sistema de medición táctico u operativo, es más bien un sistema de gestión estratégica, el cual se enfoca en los procesos de gestión decisivos para la organización. Tales procesos están separados, al igual que el mapa estratégico, en cuatro perspectivas; se puede decir que éstas son las mejores prácticas o las más utilizadas por el mercado ya que históricamente han dado mejor resultado en el desarrollo de construcción de valor en cualquier tipo de organización. Dichas perspectivas son: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje & Crecimiento.

El primer proceso de gestión que se enfoca en el CMI, como menciona Kaplan y Norton, es la “clarificación y traducción de la visión y estrategia”. Este proceso es fundamental dado que somete a debate la visión y estrategia por la alta gerencia, donde se arma el CMI desde la perspectiva financiera hasta la perspectiva de aprendizaje & crecimiento. El segundo proceso de gestión es “comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos”. Este proceso tiene como función comunicar los objetivos e indicadores estratégicos desarrollados en el CMI. La comunicación debe abarcar a toda la organización y en especial medida, a todas aquellas unidades donde la cadena de valor es más relevante. En estas unidades se espera que la comunicación permita una vía entre la alta dirección y las unidades con el fin de crear un diálogo fluido y eficaz. El tercer proceso de gestión es “planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas

estratégicas”. Este proceso nos permite transmitir los objetivos e indicadores a acciones concretas. La idea es cuantificar los resultados de largo plazo, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, por último, establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI. El último proceso de gestión es “aumentar el *feedback* y la formación estratégica”. Si consideramos que la construcción del CMI se basa en hipótesis, este proceso entrega la capacidad de recibir retroalimentación de la estrategia, lo que permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de la estrategia. Este último proceso cierra el círculo del CMI ya que entrega información al primer proceso de gestión; con esto, tanto los objetivos como indicadores, se revisan y se reemplazan de acuerdo a la visión más actual de los resultados estratégicos.

Para finalizar, el CMI cobra importancia como herramienta de gestión estratégica ya que permite traducir, implementar, vigilar y mejorar continuamente la visión y estrategia de la organización.

7.2. Presentación del CMI.

Tomando en cuenta el Mapa Estratégico y lo visto en el punto anterior, el CMI diseñado para Viña Villaseñor es el siguiente.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Financiera / Misión	Maximizar rentabilidad obtenida	- Rendimiento sobre la inversión (ROI)	>0,25	Anual	
	Reducción de costos	- Tasa de desviación de los Gastos de producción (gastos reales/ gastos presupuestado)	<0,8	Mensual	Programa de inversión en activos hasta ahora subcontratados

Cientes	Captar nuevos clientes	Tasa de clientes nuevo sobre el total de clientes en un periodo	>0,2	Anual	Programa de incentivos para nuevos clientes
	Fidelizar clientes actuales	- Promedio de satisfacción del cliente con los servicios y productos	>0,9	Anual	Programa de encuesta de satisfacción de los servicios
		Grado de fidelización promedio (tasa de pedidos nuevos por cliente sobre el periodo pasado)	>0,2	Anual	Plan de incentivos por clientes
	Rentabilizar los clientes actuales	Tasa de ingresos (ingresos periodo/ Ingresos igual periodo año anterior)	>0,75	Anual	Creación de programa de actividades de difusión y comercialización
		Promedio de rentabilidad por cliente (ingresos/gastos)	>.025	Trimestral	Programa de seguimiento de cierres comerciales
	Ofrecer amplia gama de vinos	- Tasa de vinos propios sobre el total de vinos del mercado	>1,5	Anual	Desarrollar estudios de mercado enfocados en número de vinos monovarietales y valles
		- Tasa de premios obtenidos (premios obtenidos/número de vinos)	>0,3	Anual	Desarrollar programa de evaluación e inscripción a concursos
	Acompañar comercialmente al cliente	- Tasa de efectividad en el apoyo comercial (pedidos conseguidos/apoyos realizados)	>1,5	Semestre	Creación de protocolos de difusión y apoyo comercial con el cliente.
		- Tasa de eficiencia en el apoyo comercial (gastos incurridos por apoyo/ventas por apoyo)	<0,03	Anual	Creación de programa de control de rendiciones de gastos en misiones comerciales
	Cumplir los requerimientos de plazos de entrega	- Tasa de pedidos entregados correctamente	>0,9	Mensual	Programa de control en producción y recepción por pedido.

Procesos Internos	Desarrollo de vinos innovadores	- Número de nuevos vinos	>4	Anual	Programa de protocolos de investigación	
	Establecer una comunicación efectiva y eficaz con el cliente	- Tiempo entre contacto	>3 veces por semana	Mensual	Creación de programa de capacitación de atención al cliente.	
	Optimizar gestión agrícola y de producción	- Costo por kilo en cuartel= costos directos al cuartel/ Kilos cosechados por cuartel	<150 pesos/Kilo	Trimestral	Creación de programa de costeo por cuartel	
		- Tasa de procesos revisados y mejorados sobre el total	>0,5	Semestral	Programa de levantamiento y mejoramiento de procesos.	
		- Costo por @ producido= costo bodega/@producidos	<10 mil pesos/@ (40 litros)	Trimestral	Creación de programa de costeo por tipo de vino en bodega	
	Reducir tiempos en el proceso de producción	- Promedio de días de retraso	<5	Mensual	Programa de revisión y mejoramiento de procesos de producción	
		- Índice de bodega (Número de vinos en bodega/número de vinos en pedidos)	>1,5	Mensual	Creación de políticas de previsión de insumos mínimos	
		- Tiempo promedio de retraso en los pagos a los proveedores	<30 días	Trimestral	Creación de políticas de prioridades de pago según importancia estratégica	
	Aprendizaje y Crecimiento	Contar con capital humano con capacidad de gestión y conocimiento específico	- Tasa de trabajadores con post-gradados sobre el total de trabajadores	>0,8	Anual	Programa de capacitación de post-gradados
		Desarrollar una cultura de innovación y trabajo en equipo	- Tasa de empleados con certificación de emprendimiento e innovación	>0,8	Semestral	Plan de capacitaciones del personal

		- Número de actividades enfocadas en fortalecer el trabajo en equipo)	>2	Anual	Desarrollar programa de actividades de trabajo en equipo.
	Búsqueda y evaluación de nuevos insumos estratégicos	- Número de proveedores internacionales por insumo	>1	Anual	Plan de búsqueda y selección de nuevos proveedores internacionales.
	Disponer de información útil, oportuna, confiable y segura para la toma de decisiones	- Tasa de uso de los sistemas	>0,8	Mensual	Plan de Implementación de sistemas tecnológicos de información.

Tabla 11 Cuadro de Mando Integral

Fuente: Propia

7.3. Descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI.

La finalidad de cada una de las iniciativas es generar más valor a la organización mediante la creación de valor o aumentando uno ya existente. Esta iniciativa debe impactar directamente al indicador, o en su defecto, al objetivo. Teniendo esto claro, las principales iniciativas dentro del CMI de la organización son las siguientes:

a) Aprendizaje y crecimiento

- Plan de implementación de sistemas tecnológicos de información: se pretende incorporar sistemas de clase mundial en la gestión de la información como son los ERP, CRM y suscripción a revistas científicas. Para esto, se deberían buscar y analizar diversos sistemas y plataformas, tanto nacional como internacional, que contengan las áreas como *backoffice*, producción y soporte

postventa. Este tipo de iniciativa afecta a varios objetivos. Por ejemplo, para el objetivo de “establecer una comunicación efectiva y eficaz con el cliente”, la implementación de un CRM va permitir gestionar de una mejor manera la comunicación con éste y dejar registro de ello. Otro de los objetivos que se vería afectado sería “optimizar la gestión agrícola y de producción”. Con el tipo de sistemas que se debe adquirir, se espera obtener información real de los gastos por cuartel en los campos y del proceso de vitivinificación que ocurre en bodega. Con esta información la organización puede efectuar una comparación de los precios de mercado del costo por kilo de uva producido y precio del litro de vino por categoría de calidad. Este tipo de información ayuda a saber si somos eficiente y eficaces con el uso de los recursos, además, permite saber cuánto es la brecha de reducción en costos que se podría hacer, impactando directamente al objetivo de “reducción de costos”. Por último, el poder controlar el uso de los gastos por cuartel, permite saber que está sucediendo con todo tipo de insumos horas hombres, insumos agrícolas, horas máquinas, etc. lo que permite gestionar los recursos impactando directamente al objetivo “optimizar la gestión agrícola y de producción”.

- Plan de búsqueda y selección de proveedores internacionales: este tipo de iniciativas busca establecer un mecanismo por el cual se pueda disminuir la amenaza de la concentración de los proveedores en los insumos estratégicos. Esta iniciativa impacta a toda la cadena de valor de los servicios.

b) Procesos internos

- Programa de revisión y mejoramiento de procesos productivos: con esta iniciativa se espera hacer un levantamiento de todos los procesos que intervengan en cadena de valor de la Viña, a su vez, se espera hacer un benchmarking con el mercado nacional e internacional, adoptando las mejores prácticas que sean coherentes con la propuesta de valor de la organización. Este tipo de iniciativas afecta varios objetivos, por ejemplo, “reducir tiempo de producción”. Al adoptar nuevas y mejores prácticas se espera disminuir los reprocesos o inconveniente presentes en la cadena de producción. Otro de los objetivos que se vería favorecido por la implementación es “optimizar gestión agrícola y de producción”; la estandarización bajo las mejores prácticas aumentaría la eficacia y eficiencia de los recursos dentro de los procesos.
- Creación de programa de cercanía con el cliente: esta iniciativa tiene como finalidad crear una relación más estrecha con el cliente. Este tipo de iniciativas impacta a varios objetivos, tales como “cumplir los requerimientos de plazo de entrega y acompañamiento comercial”. Al tener una relación más estrecha con el cliente, se espera que el trabajo en conjunto en las misiones comerciales en terreno sea más provechoso, así como la conformación del programa de actividades de difusión comercial y comunicacional. Otro objetivo que impacta es “ofrecer amplia gama de vinos”; al tener una relación estrecha con el cliente, el nivel de confianza obtenido permite buscar una retroalimentación en la creación del producto mediante el levantamiento de información de las

necesidades del mercado. Con esto, se disminuye la brecha entre las expectativas del cliente y de la organización.

c) Clientes

- Programa de encuesta de satisfacción de los servicios: la importancia de esta actividad radica en las acciones que la Viña puede tomar al conocer el nivel de satisfacción de los clientes, ya sean acciones preventivas o remediales. Cada una de ellas busca mejorar la entrega de los servicios comprometidos, así como enfocar y si es necesario, re direccionar las acciones comerciales junto con el cliente. Este tipo de iniciativas impacta el nivel de fidelización. Como consecuencia, se esperaría que también impacte positivamente el crecimiento de la venta de los vinos.

d) Financiero

- Programa de inversión en activos hasta ahora subcontractados: este tipo de iniciativa tiene por finalidad transformar el gasto fijo en inversión de largo plazo, disminuyendo la carga mensual. Dicha iniciativa impacta al objetivo “cumplir con los requerimientos de plazo de entrega y acompañamiento comercial”. Al no depender de servicios subcontractados y ser dueños de la totalidad de la cadena de producción, se cuenta con más flexibilidad frente a inconvenientes, lo que provoca un menor tiempo de respuesta.

8. TABLEROS DE CONTROL

Una vez definido el CMI para la Viña Villaseñor, el paso siguiente es realizar el desdoblamiento en los Tableros de Gestión y Control de las unidades que realizan los procesos en la organización.

8.1. Importancia del desdoblamiento estratégico

Si consideramos que la planificación estratégica a nivel corporativo debe bajar a las diferentes unidades, el desdoblamiento estratégico es el proceso por el cual la organización se asegura que esta planificación sea implementada en cada unidad de manera correcta, de esta forma, cada unidad podrá alinear sus recursos y acciones al cumplimiento de la propuesta de valor.

El proceso del desdoblamiento estratégico puede ser horizontal y vertical. Hablamos de horizontal cuando entre unidades comparten objetivos y de vertical, cuando son por temas y/o ejes estratégicos. Cada una de ellas se utiliza para un propósito diferente. Cabe señalar que el desdoblamiento estratégico puede ser aplicado a toda unidad dentro de la organización.

Tanto el desdoblamiento vertical como horizontal tiene sus ventajas. Por ejemplo, un desdoblamiento donde se tiene la misma estructura y objetivos no permite libertad de acción para la unidad, pero sí permite hacer un análisis comparativo entre las unidades ya que tienen las mismas variables, a su vez, facilita la supervisión. A su vez, un control por tema estratégico entrega más libertad de acción a las unidades, no obstante, dificulta la supervisión.

En el contexto de este documento, vamos a trabajar con el desbloqueo vertical, en el que es necesario identificar los temas o ejes estratégicos dentro del mapa

estratégico. Una vez identificándolos y separándolos se procede a realiza un Tablero de Gestión para cada unidad que interviene en la implementación del tema estratégico. El desdoblamiento se concluye con el Tablero de Control por Unidad.

8.2. Organigrama de la UEN



Figura 8 Organigrama Viña Villaseñor
Fuente: Propia

Como se puede observar en la figura N°8, la estructura de la Viña está dividida en cuatro áreas: (1) Producción, ve las áreas de documentación para comercio exterior, transporte y/o logística, línea de ensamblado, adquisiciones y bodega de insumos de exportación y secos⁴, (2) Campo, encargada de la gestión agrícola, bodega donde se termina el caldo el cual se utiliza como insumo para terminar el producto e investigación y desarrollo de los nuevos vinos y/o mejoramiento de los actuales , (3) Comercial, maneja las ventas y post ventas nacionales e internacionales, al igual que todas la comunicaciones con los clientes y (4) MKT & Packaging, a cargo del desarrollo del *packagin* por línea de producto, al igual

⁴ Insumos de exportación son todos aquellos materiales que se utilizan para preparar el producto para ser exportado como pallets, zuncho, etc.
Insumos secos son todos aquellos insumos que conforman el producto final como etiqueta y contra, capsula, caja y separadores, corcho y botella

de las relaciones con las agencias de comunicación nacionales e internacionales, todas las RRSS y página web.

Estas áreas son soportadas por el back office, el cual es para todo el holding. Ahora bien, solamente las áreas de la Viña responden a la gerencia de la Viña y ésta a su vez, responde a la gerencia del holding.

8.3. Tableros de Control y Gestión las Gerencias de Campo y Producción

Como fue señalado, se efectuará el desdoblamiento estratégico de las Gerencias de Campo y Producción.

8.3.1. Tableros de Control y Gestión para las Gerencias de Campo

A continuación, se presenta el Tablero de Gestión para la gerencia de campo, en el que se muestra el proceso de desarrollo de vinos innovadores, el cual repercute en la propuesta de valor “amplia variedad de vinos” y por otra parte, es el input más importante para la gerencia de producción.

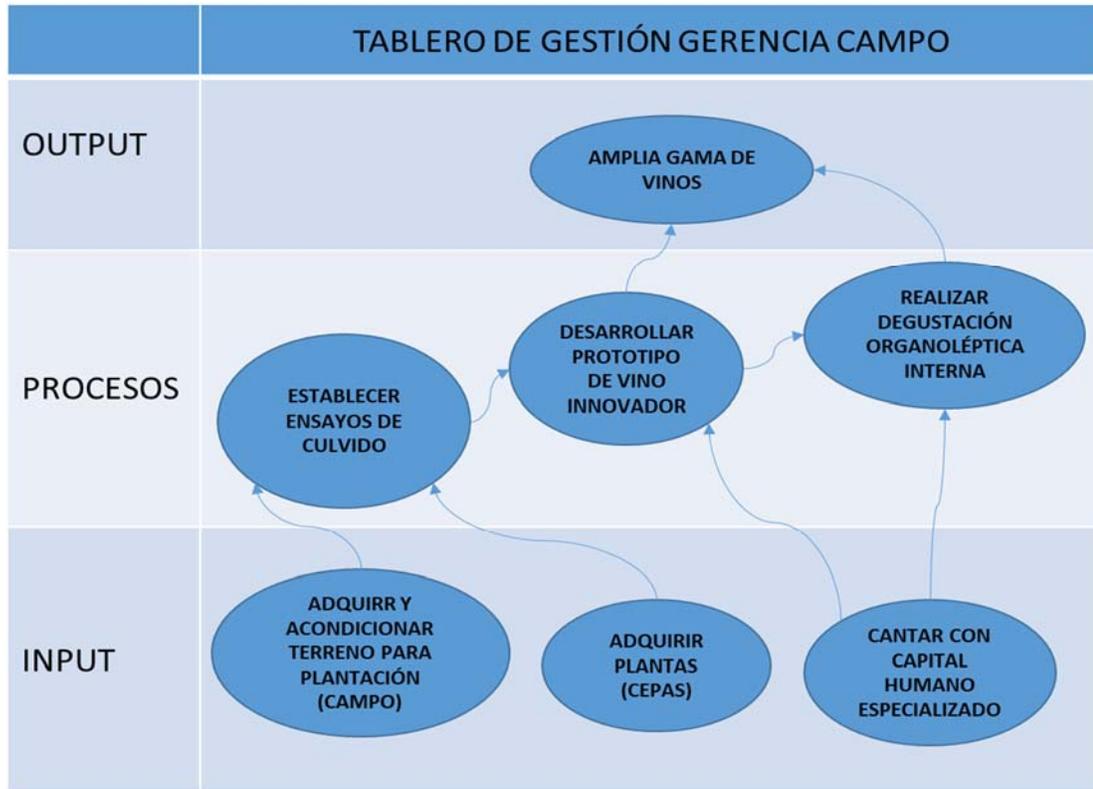


Figura 9 Tablero de Gestión Gerencia Campo

Fuente: Propia

A partir de este Tablero de Gestión, se obtiene el siguiente Tablero de Control para la Gerencia de Campo:

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Amplia gama de vinos	Mesa de Cata	>90 pts	Anual	Cata de gustativa con expertos externos
Procesos	Establecer ensayos de cultivos	Grados brix	0,25	Anual	Programa de tipos de manejos
	Desarrollar prototipo de vinos innovadores	Desviación de las características químicas según literatura	<0,1	Anual	Estandarizar proceso de medición
	Realizar degustación organoléptica interna	Cata comparativa	>90 pts	Anual	Establecer mesas de degustación organolépticas

Recursos	Contar con el capital humano especializado	Grado de competencias	100%	Anual	Programa de búsqueda y selección de doctores
	Adquirir plantas	Tiempo de adquisición	1 años	Anual	Programa de desarrollo con viveros
	Adquirir y acondicionar terreno para plantación	Tiempo de preparación	1 años	Anual	Programa de búsqueda con corredores de propiedades especializados

Tabla 12 Tablero de Control para la Gerencia de Campo

Fuente: Propia

8.3.2. Tableros de Control y Gestión para las Gerencias de Producción

A continuación, se muestra el Tablero de Gestión de la Gerencia de Producción el que está ligado a la propuesta de valor “entrega oportuna”.

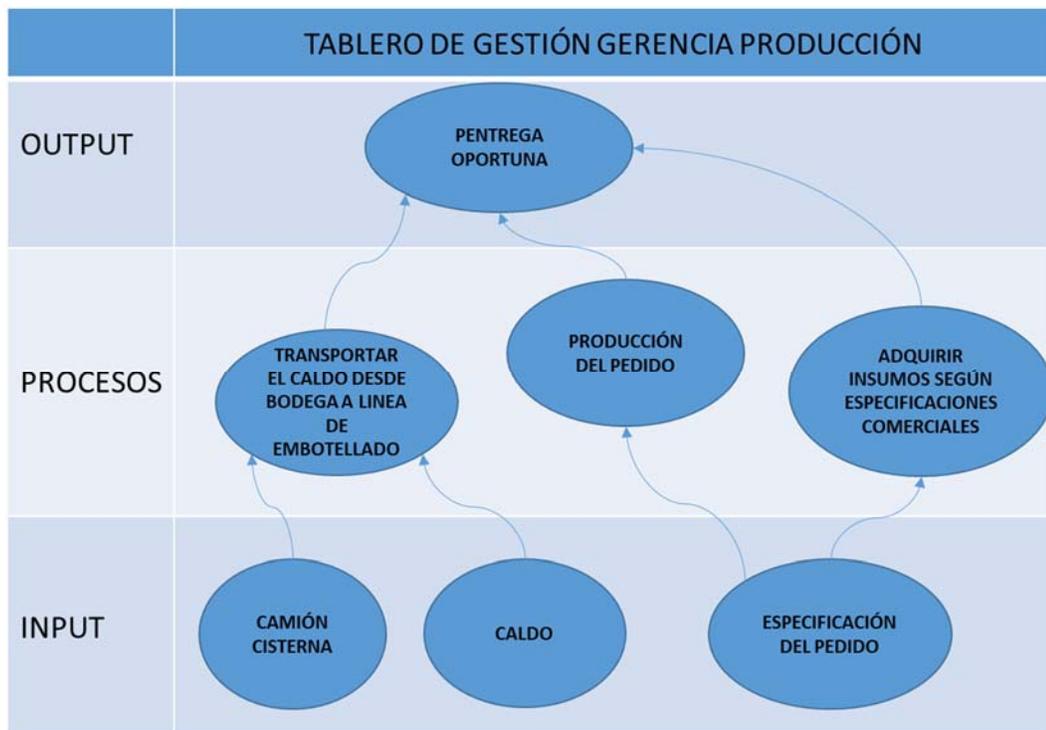


Figura 10 Tablero de Gestión Gerencia Producción

Fuente: Propia

A partir del Tablero de Gestión, se obtiene el siguiente Tablero de Control para la Gerencia de Producción:

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Entrega oportuna	Tiempo de atraso	0 días	Mensual	Programa de control en la cadena de producción
Procesos	Producción del pedido	Número de botellas por hora	>11 mil bot/hora	Mensual	Programa de mantención
	Transportar el caldo desde bodega a línea de embotellado	Tasa de oxidación después del traslado	<1%	Mensual	Creación de políticas de calidad en el transporte
	Adquirir insumos según especificaciones comerciales	Número de quiebres de stock	0 quiebres de stock	Mensual	Creación de políticas de niveles mínimos de stock por insumo
Recursos	Camión cisterna	Precio por km	<\$200 pesos/km	Mensual	Programa de negociaciones con proveedores
	Caldo	Tiempo de atraso de entrega según programa	<5 días	Mensual	Programa de reuniones internas
	Especificación del pedido	Tiempo de aprobación del cliente	3 días	Mensual	Crear políticas y documento estándar de especificaciones

Tabla 13 Tablero de Control para la unidad Producción

Fuente: Propia

8.4. Descripción de las principales iniciativas incorporadas en los Tableros de Control

A continuación, se explican las principales iniciativas propuestas en los Tableros de Control diseñados para las gerencias de Campo y Producción de la Viña Villaseñor.

8.4.1. Principales iniciativas en el Tablero de Control de la Gerencia de Campo

- Programa de desarrollo con viveros: iniciativa que busca trabajar con los viveristas en pos de desarrollar nuevas cepas en Chile. Con esto ayudamos a acortar los tiempos de implementación del objetivo “establecer ensayos de cultivos” el que comprende una etapa fundamental en el proceso de desarrollo del producto debido a través de este objetivo se asegura que el producto sea catalogado vino; esto quiere decir que los grado brix deben llegar entre 21 y 25 por ciento. Con ello, nos aseguramos continuar con la investigación, de lo contrario, se desecha la línea investigativa.
- Programa de tipos de manejo: esta iniciativa hace referencia al volumen y calidad del racimo en la planta. Es importante saber cuál es la carga ya que ésta será la materia prima con la que contará para realizar el producto. Con esta información se podrá saber si es conveniente seguir con la investigación ya que, si no cumple con las hipótesis de volumen de carga por planta, no será comercialmente viable.
- Establecer mesas de degustación organolépticas: esta iniciativa controla la calidad del producto en una etapa temprana de acuerdo a los estándares definidos por el mercado y las características del producto en sí, apunta directamente al objetivo “realizar degustación organoléptica interna”. Entre más específica sea la degustación, menos reprocesos tendrá este objetivo. Teniendo buenas degustaciones nos aseguramos que la mesa de cata con expertos externos sea exitosa.

8.4.2. Principales iniciativas en el Tablero de Control de la Gerencia de Producción

- Programa de estandarización de insumos: esta iniciativa impacta a varios objetivos. Por una parte, la estandarización de los insumos nos posiciona en un mejor escenario para establecer una negociación con los proveedores. Este tipo de información afecta directamente al objetivo de “adquirir insumos según especificaciones comerciales”, además, impacta al objetivo “producción del pedido”. La estandarización de los insumos permite que la línea no tenga tantas detenciones por cambiar los adaptadores a cada tipo de botella, con ello, la utilización de la línea de embotellado aumenta.
- Programa de mantención de la línea de embotellado: esta iniciativa busca disminuir los riesgos de fallas durante el proceso de embotellado y con esto, aumentar las posibilidades de entregar el producto de acuerdo a lo estipulado, impactando directamente al output que es el pedido del cliente.

9. ESQUEMA DE INCENTIVOS

A continuación, se procederá a establecer los esquemas de incentivos para las Gerencias de Campo y Producción de acuerdo a los Tableros de Control vistos anteriormente.

9.1. Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.

La motivación de los empleados es uno de los grandes problemas de la administración en cualquier organización. Ahora bien, dada su importancia, se acordó la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. La motivación alinea al individuo en pos de conseguir su meta, centra sus esfuerzos y mide la calidad del mismo en términos si consiguió o no la meta.

Si la motivación alinea las conductas del individuo en pos de conseguir una meta, ésta se transforma en una herramienta que guía el comportamiento del individuo en función de sus necesidades, transformándose en un aspecto fundamental a considerar en la organización.

9.2. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.

Uno de los factores comunes entre diferentes empresas, independiente del mercado o negocio donde estén, es el establecimiento de metas para alcanzar sus objetivos. El esquema de incentivos como una herramienta de gestión sirve para motivar a los miembros de la organización al cumplimiento de dichas metas.

Al considerar que los empleados tienen sus propias metas o necesidades personales, la clave para que la organización pueda motivarlos a trabajar en pos de cumplir con las metas establecidas por la misma, es relacionar los incentivos con las necesidades individuales del empleado. Los incentivos suelen ser positivos o recompensas por el cumplimiento de una meta, no obstante, existen

incentivos negativos que son castigos que disminuyen la relación con las necesidades de los empleados.

Los esquemas de incentivos suelen ser del tipo positivos, esto debido a que una recompensa puede provocar un nivel más alto de motivación que un incentivo negativo. A su vez, las recompensas deben ser del tipo que sólo las puedan conseguir a través de la organización; estas recompensas suelen ser monetarias o no monetarias, la elección de ellas dependerá de las circunstancias de la empresa y del empleado. Los incentivos positivos monetarios o retribuciones variables, además de ayudar al cumplimiento de las metas de la organización, también tienen otros efectos en la misma. Por ejemplo, el hecho de ser retribuciones variables permite que el volumen de remuneración oscile de acuerdo a los resultados de la empresa, entregando niveles de estabilidad y equilibrio en los períodos buenos y malos en una organización. No obstante, existen variados factores a considerar al momento de crear un sistema de retribuciones variables tales como:

- Si no se cuenta con un sistema que sea capaz de realizar el cálculo correcto del incentivo, el empleado perderá la confianza en el esquema planteado, además, es posible que en ocasiones el valor de la retribución sea mayor, provocando un desequilibrio en la estabilidad.
- Si el esquema no realiza la conexión hacia los objetivos estratégicos, se estará incentivando o premiando sin tener claridad de que el efecto en la estrategia sea la esperada.
- Si se utiliza el esquema de incentivos en estructuras de remuneraciones mal construidas, el empleado considerará el factor variable dentro de su

salario como una parte fija. En este caso, el esquema de incentivos perdería su propósito.

- Los esquemas de incentivos deben provenir de los más altos niveles de la organización, de otro modo, no tendría la importancia necesaria en las unidades, por lo que se perdería la motivación.
- Debe existir un sistema de retroalimentación donde se pueda rescatar información del desempeño. Con esto, los empleados pueden mejorar sus desempeños ya que tendrían un sentido de logro o realización por su trabajo. Si el período es muy largo entre el desempeño y la retroalimentación, la motivación decaerá.
- La meta debe ser creada dentro de un equilibrio ya que, si es demasiado exigente o demasiado asequible, el propósito de motivación se perderá. La motivación crecerá si la meta es creada en un equilibrio donde se necesita cierto esfuerzo para alcanzarla y ésta tiene relación con sus necesidades.
- Aumenta la motivación si al crear los incentivos estos son trabajados con los mismos empleados. Este tipo de procesos aumenta la percepción de coherencia entre las necesidades y el nivel de esfuerzo.
- Las variables exógenas también deben ser consideradas al momento de crear un esquema de incentivos, tales como, esquemas de incentivos de mi competencia, así como precios de mercado. El esquema de incentivo a crear debe ser tal que satisfaga las necesidades que los empleados no podrían obtener sin pertenecer a la organización.

El esquema de incentivo puede diseñarse de corto o de largo plazo. Dependiendo del nivel de recompensa, este intervalo puede ser utilizado sin afectar la motivación del empleado. Los incentivos de corto plazo pueden ser variados, pero estos se miden usualmente dentro de un año; entre los más utilizados están los bonos por cumplimiento de metas, transferencias a final del período o pagados durante el próximo período. Los incentivos de largo plazo, se enfocan a incentivar el alto desempeño como un comportamiento continuo del empleado. Estos tienen una consecuencia de retención de los buenos empleados; los más utilizados son acciones de la misma organización.

Teniendo claro lo antes descrito, podemos decir que los esquemas de incentivos son esenciales para alinear las acciones de los empleados y unidades para el cumplimiento de la propuesta de valor. El sistema de incentivos debe estar vinculado con los objetivos de la planificación estratégica. Este sistema funciona en conjunto con el cuadro de mando integral, el cual mide los objetivos de la planificación. Al complementarse, tanto el esquema de desempeño con el cuadro de mando integral, se crea una sinergia que permite medir el nivel de alcance de los objetivos estratégicos planteados

9.3. Descripción y análisis crítico de la situación actual en la Viña Villaseñor respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas gerencias.

Antes del año 2014 la organización no contaba con ningún tipo de esquemas de incentivos, solo existía el área de Campo. En ese entonces, el negocio de la Viña sólo era la producción y venta de uva y granel. Existía una pequeña sub área de producción que estaba dentro del área de campo dedicada a la producción en muy pequeñas cantidades de vino embotellado, el *packaging* del mismo se sub contrataba. A finales del año 2013, se crea el área comercial, con lo que nace el

primer esquema de incentivos dentro de la organización, basado en un esquema de comisiones por venta por tipo de producto y sólo estaba presente para los vendedores del área comercial.

El esquema creado en aquella fecha consideraba el tipo de esquemas de la mayoría de las viñas en ese momento, no obstante, el porcentaje de comisión por tipo de producto fue más elevado que el resto. Esto se creó por la necesidad de atraer a profesionales con experiencia demostrada. A finales del 2016, se contaba con el mismo tipo de esquema en el área comercial. La estrategia de comisiones más elevadas, junto con un fuerte plan de trabajo en terreno, provocó un crecimiento del 120% por año.

Luego de tres años de trabajo con ese esquema se puede decir que, si bien funcionó más allá de lo esperado, se constató que éste carecía de gestión debido a que sólo gestiona el cierre o venta final, sin gestionar el alcance de la misma. Durante los tres años de operación con este esquema se detectó que se pudo haber duplicado el actual crecimiento si se hubiera gestionado la operación comercial de dos maneras diferentes: por un lado, la gestión de los vendedores y del director comercial por separado, considerando que cada uno de los cierres comerciales son diferentes. Por otra parte, al no contar con una estructura de incentivos que nos indicara el progreso de la gestión comercial del ciclo de cierre por cada vendedor, no sabíamos si íbamos a lograr las metas hasta el último momento, lo que generaba un nivel de tensión entre el área comercial y la gerencia, dificultando la comunicación y afectando el nivel de confianza.

A principios del año 2017, a raíz de lo aprendido con el anterior esquema de incentivos y con el fin de cumplir nuevas exigencias de crecimiento planteadas por la gerencia, se decidió modificar el esquema actual de incentivos, incorporando dos nuevos aspectos. El primero, agregar dentro del esquema de

incentivos otra unidad, específicamente la unidad de Producción. La idea de expandir el esquema de incentivos dentro de la cadena de valor del producto se debió a que, durante los tres años de operación con el antiguo esquema, gran parte de los problemas con los clientes se producían en el área de producción, ya sea por la calidad o por la entrega del producto. El esquema creado para esta área se enfocaba en reducir el número de problemas. Para esto, se estableció un premio por pedido exitoso, por tanto, si cumplían el pedido en tiempo y calidad, se premiaba con un bono fijo. Se prefirió uno bono fijo por sobre el variable debido a que éste podría provocar incentivos perversos entre pedidos.

El segundo aspecto, fue modificar la estructura de incentivos del área comercial, ampliado el número de indicadores; esto, con el fin de controlar la gestión comercial del área. En el anterior esquema sólo se premiaba por la venta, pero durante los tres años de trabajo con este esquema se entendió que este hito de venta era el resultado de una gestión comercial que se iniciaba mucho antes del cierre y se concentraba, específicamente, en los vendedores y el director comercial. Cada uno de ellos tomaba parte del cierre de manera distinta, al igual, la gestión por cliente era diferente en cada caso. Por esto, el nuevo esquema de incentivos para el área comercial consideraba un esquema para cada uno ellos. Para los vendedores, los indicadores se modificaron para gestionar la evolución de la venta, al igual que su desempeño personal. Respecto al Director comercial, la estructura del esquema de incentivos se basó en indicadores de resultados o efecto que reflejara la administración del equipo comercial.

Aun cuando el esquema de incentivos ha sido cambiado de acuerdo a la experiencia pasada, la construcción del mismo sólo motiva el aumento del volumen de ventas. Se podría decir que la organización hace énfasis en una estrategia de crecimiento en las ventas, lo que se contrapone con la declaración estratégica de la misma organización.

Si consideramos las propuestas de valor por la organización, el actual esquema de incentivos aborda de manera muy sutil dos de las tres propuestas (entrega oportuna y acompañamiento comercial), esto debido a que no motiva al desarrollo de la propuesta de manera explícita, sino que lo logra a través de un enfoque de crecimiento. Por ejemplo, el atributo de acompañamiento comercial se logra en el actual esquema de manera implícita, dentro de las acciones para lograr las metas de ventas. Para el caso de la propuesta de valor de amplia gama de vinos innovadores, el actual esquema no motiva el desarrollo del mismo. Si consideramos que esta propuesta es el atributo diferenciador que tiene la organización frente al mercado, es fundamental contar con un esquema que motive y robustezca el proceso de generación de vinos innovadores de calidad.

Concluyendo, el actual esquema de incentivos no está alineado con la planificación estratégica expresada en este documento, no incentiva el desarrollo de los ejes estratégicos o el desarrollo de la propuesta de valor. Sin un esquema que motive el desarrollo o cumplimiento de la estrategia propuesta, existe un alto riesgo que los recursos no estén alienados de la mejor manera posible, lo que realmente es importante.

9.4. Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control previamente diseñados para las unidades correspondientes.

A continuación, se presentan dos propuestas de Esquemas de Incentivos para las áreas de Gerencias de Campo y Producción:

9.4.1. Esquema de Incentivos para la Gerencia de Campo.

A continuación, se explica el esquema de incentivos propuestos para la Gerencia de Campo.

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Incentivos
Output	Amplia gama de vinos	Mesa de Cata	>90 pts	100%	25%	75% - 85% = 0,5 Sueldos Brutos 86% - 100% = 2 Sueldos Brutos
Procesos	Establecer ensayos de cultivo	Grados brix	0,25	100%	35%	
	Desarrollar prototipo de vino innovador	Desviación de las características químicas según literatura	<0,1	80%	15%	
	Realizar degustación organoléptica interna	Cata comparativa	>90 pts	100%	10%	
Recursos	Contar con el capital humano especializado	Grado de competencias	100%	80%	5%	
	Adquirir plantas	Tiempo de adquisición	<1 años	66% s	5%	
	Adquirir y acondicionar Terreno para plantación	Tiempo de preparación	<1 años	66%	5%	
TOTAL					100%	

Tabla 14 Esquema de Incentivos Gerencia de Campo

Fuente: Propia

9.4.2. Esquema de incentivos para la Gerencia de Producción.

A continuación, se explica el esquema de incentivos propuestos para la Gerencia de Producción.

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Incentivo
Output	Entrega oportuna	Tiempo de atraso	0 días	100%	50%	60% - 80% = 3% del sueldo Bruto
Procesos	Producción de pedido	El número de botellas hora	>11 mil bot/ hora	90%	12%	
	Transportar el Caldo desde bodega a línea embotellado	Tasa de oxidación después del traslado	<1%	80%	3%	
	Adquirir insumos según especificaciones comerciales	Número de quiebres de stock	0 quiebres de stock	100%	19%	81% - 100% = 6% del sueldo bruto
Recursos	Camión cisterna	Precio por km	<\$200 pesos/km	80%	3%	
	Caldo	Tiempo de atraso de entrega según programa	<5 días	80%	3%	
	Especificación del pedido	Tiempo de aprobación del cliente	3 días	80%	7%	
TOTAL					100%	

Tabla 15 Esquema de Incentivos Gerencia de Producción

Fuente: Propia

9.5. Justificación del Esquema de Incentivos Propuesto.

La propuesta del Esquema de Incentivos se basa en los dos Tableros mencionados anteriormente. Este esquema tiene como foco el atributo diferenciador de la Viña: “amplia variedad de vinos innovadores”. El esquema apoya este atributo alineando los recursos y acciones de las personas en la consecución de los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con el proceso de creación de valor.

Con el Esquema de Incentivos propuesto, se crea sinergia con al actual esquema de la Viña ya que incorpora y mejora, por una parte, el actual esquema que presenta el área de Producción mediante el desglose del incentivo dentro del

proceso. No sólo se hace énfasis en los recursos y procesos estratégicos, sino que además, se incorpora valor a cada uno de ellos, ayudando a alinear los esfuerzos del área. Por otro lado, se crea un esquema de incentivos para el área de Campo, específicamente para el proceso relacionado con el atributo diferenciador. Al incorporar el área de Campo dentro del esquemas de incentivos de la Viña, se abarca la cadena completa de valor que va desde la creación del producto hasta la producción y comercialización.

Para la Gerencia de Campo, el esquema de incentivos indicado en la tabla N° 14 se explica de la siguiente manera:

- Amplia gama de vinos: éste será medido mediante una cata o mesa de degustación organoléptica por líderes de opinión del mercado nacional e internacional, con ello, nos aseguramos que cumpla los estándares nacionales e internacionales. Es importante recalcar que el vino será lanzado al mercado si y sólo si cumple con los puntos mínimos (90 pts.) establecidos como meta. El porcentaje mínimo de cumplimiento es de 100%, esto quiere decir que si el resultado de la cata es menor a 90 pts. este objetivo no tendrá incidencia en la evaluación final, lo que equivale a un 25% de la evaluación, con lo que se espera incentivar que el resultado en términos de calidad sea aceptable a los estándares del mercado.
- Establecer ensayos de cultivos: este objetivo será medido a través de los grados brix los cuales indican el porcentaje de azúcar. Este indicador se mide directamente en la planta, se busca como mínimo un 25%, siendo importante que éste se cumpla en un 100% debido a que los grados brix, al ser azúcar, se transforman en alcohol en el vino y si este grado no alcanza los 11%, según la ley 18.455 del gobierno de Chile, este no puede ser calificado como “vino”, por ende, no estaría en condiciones de ser

comercializado como tal. Como se puede apreciar en la tabla N°14, el porcentaje de incidencia es el mayor en la evaluación, debido a que se quiere incentivar el cumplimiento de este indicador al detectarse la dificultad que presenta obtener este tipo de grados brix en nuevos valles.

- Desarrollar prototipo de vino innovador: este objetivo se medirá de acuerdo a la desviación entre las variables obtenidas del prototipo con las características de la cepa. Según la literatura, por ejemplo, para un vino de la cepa *Marselan* se compara la acidez del prototipo con la acidez característica de esa cepa, la idea es que la desviación no supere el 10%. Ahora bien, el porcentaje mínimo de cumplimiento para tener incidencia en la evaluación será del 80%, se busca con esto que tenga alguna similitud, aunque no exacta pero existente. El porcentaje de incidencia es 15%, con ello se incentiva que exista alguna similitud, como se explicó anteriormente.
- Realizar degustación organoléptica interna: este objetivo se mide a través de una mesa de degustación organoléptica interna integrada por la Gerencia y el Directorio. Se busca como mínimo una puntuación de 90 pts. con lo que se puede asegurar que cumple los estándares internos de la Viña. La importancia en la evaluación final equivale a un 10%. No se asigna mayor valor debido a que sólo se busca que sea uniforme con los estándares, lo cual no tiene gran complejidad, pero sí es importante controlar.
- Contar con el capital humano especializado: éste se medirá de acuerdo al grado de competencias que tenga el capital humano de la Gerencia. Se espera como meta que en un 100% de las personas ahí contratadas tengan las competencias necesarias de acuerdo a lo establecido en los

perfiles de cargo. El porcentaje mínimo de cumplimiento para acceder a la evaluación es del 80%; el porcentaje de incidencia es del 5% de la evaluación.

- Adquirir plantas: las cepas son uno de los recursos fundamentales para el proceso de creación de nuevos e innovadores vinos. Por su disponibilidad se espera que el tiempo de adquisición sea menor a un año desde el inicio de las obras. Debido a la variabilidad de este proceso el porcentaje mínimo de cumplimiento tiene una holgura de cuatro meses en el atraso. El porcentaje de incidencia con respecto de la evaluación es del 5%, aun cuando es un proceso crucial, no es un proceso complejo.
- Adquirir y acondicionar terreno para plantar: este objetivo se relaciona al tiempo de preparación del terreno. Es un proceso que conlleva varias obras de ingeniería, como por ejemplo, sistema de riego y acondicionamiento del terreno. La meta del tiempo preparación se fija en un año como plazo, pero debido a la variabilidad del clima, el porcentaje mínimo de cumplimiento es del 66%, lo que quiere decir que tiene hasta cuatro meses de atraso para entregar el terreno. El porcentaje de incidencia es del 5% debido a que las obras no son en sí muy complejas.

Finalmente, los incentivos para la gerencia de Campo se traducirán como sueldos brutos, que serán la unidad de medida del incentivo. La cantidad de incentivos serán dados de acuerdo al porcentaje de cumplimiento del total evaluado, para lo cual, como se puede ver en la tabla N°14 en la columna “incentivos”, existen dos tramos que van aumentando el monto de éste de acuerdo al porcentaje cumplido.

El esquema de incentivos presentados en la tabla N°15 corresponde a la Gerencia de Producción y su explicación es la siguiente:

- Entrega oportuna: Se medirá en días y será de acuerdo al tiempo de atraso según lo programado, la meta es cero días de atraso. El porcentaje mínimo de cumplimiento es del 100%, lo que implica que si se atrasa, aunque sea un día, el objetivo no se incluirá dentro del esquema de incentivos. La tasa de incidencia es del 50% del total, con ello se quiere incentivar el cumplimiento de este objetivo.
- Producción del pedido: se medirá de acuerdo número de botellas por hora efectivo. Debido a los constantes cambios en los insumos, se espera que por lo menos la tasa de producción de la máquina sea no menor a 10 mil botellas por hora, lo que nos asegura que las máquinas que componen las líneas están siendo utilizadas de acuerdo a lo esperado. El porcentaje mínimo de cumplimiento es de 90% que permite cierta holgura debido a los imprevistos que pueden ser ajenos a la utilización de la máquina, por ejemplo, una botella defectuosa que se rompe dentro de la línea. El porcentaje de incidencia es del 12% con respecto del total.
- Transportar el caldo desde bodega a línea de embotellado: el indicador será la tasa de oxidación del caldo durante el transporte. En este proceso el caldo queda en contacto con el aire, provocando su oxidación, lo que es importante de evitar ya que la oxidación cambia las propiedades organolépticas del caldo. La meta de este objetivo es que sólo exista una variación del uno por ciento de oxidación en el caldo. El porcentaje mínimo de cumplimiento es del 80% con ello, consideramos las variables de riesgo del proceso. El porcentaje de incidencia es del 3%, esto debido a la complejidad del proceso.

- Adquirir insumos según especificaciones comerciales: se medirá a través del número de veces que ocurre un quiebre de stock de los insumos. Como meta se espera que nunca ocurra este evento, por ende, la meta del indicador es cero quiebres de stock. El porcentaje mínimo de cumplimiento es 100% debido a que un sólo quiebre de stock implicaría varios días de atraso. El porcentaje de incidencia en la evaluación es de 19%, siendo el segundo más alto en el esquema de incentivos de la Gerencia de producción debido al impacto en el output.
- Camión Cisterna: se medirá de acuerdo al precio por kilómetro recorrido. El precio se estipula de acuerdo a valor de mercado, la idea es que estos no sean mayores que los 200 pesos por kilómetro. El porcentaje mínimo de cumplimiento para acceder a la evaluación del incentivo es de 80%; se otorga una holgura debido a la variabilidad del clima que puede alterar el cronograma de trabajo. El porcentaje de incidencia es del 3%, por lo general, no es de mucha complejidad.
- Caldo: el indicador será el tiempo en días de atraso según lo programado. Se espera que éste sea menor a 5 días desde la Gerencia de campo; el porcentaje mínimo de cumplimiento es de 80%. El porcentaje de incidencia es del 3% dado el bajo nivel de incidencia en el proceso de entrega.
- Especificaciones de mercado y cliente: se medirá a través de días en que se demore obtener el visto bueno de la etiqueta donde aparecen todos los datos exigidos, tanto por el cliente, como el mercado de destino. Sin este visto bueno por parte del cliente, no se inicia la producción. Cabe señalar que sólo la etiqueta cambia por cada pedido. La meta es de 3 días desde que se recibe la orden de compra por parte del área comercial. El

porcentaje mínimo de cumplimiento es del 80%, con un porcentaje de incidencia del 7%.

Finalmente, los incentivos son variables por pedido. Por este motivo el monto del incentivo se calcula de acuerdo a lo proyectado en número de pedidos. La Viña despacha en promedio alrededor de 3 pedidos por semana, unos 12 pedidos mensuales. La idea es que los despachos de estos 12 pedidos mensuales representen un sueldo bruto más mensual, por lo tanto, por pedido el incentivo será del 6% del sueldo bruto. Otra variable a considerar es la variación del porcentaje de incidencia. Por este motivo, se utilizarán dos tramos de cumplimiento, como se puede apreciar en la columna de incentivos de la tabla N°15. No obstante, es importante revisar los sueldos brutos del área ya que se espera que, en conjunto con los incentivos, el obtenido final del empleado sea entre un 10% a un 15% por sobre el promedio de mercado para el mismo cargo.

En resumen, los esquemas de incentivos propuestos, se enfocan en dos de las tres propuestas de valor. Además, completan mejoran el esquema actual de la viña, añadiendo la gerencia de campo, la cual es donde se generan el proceso de innovación de nuevos vinos. Por otro lado, el esquema de incentivos para la gerencia de producción mejora el actual esquema, centrando los recursos en los procesos más relevantes. Finalmente, los esquemas propuestos aseguran incentivando el desarrollo de las propuestas de valor y centran los recursos para su logro.

10. CONCLUSIONES

Para concluir el presente trabajo de grado cabe indicar que aun cuando la Viña Villaseñor ha mostrado un crecimiento positivo durante varios años, se constató que es una empresa que carece de un lineamiento estratégico explícito, por lo tanto, existen diversos aspectos o áreas donde el control de gestión puede aportar para hacer de ella una empresa moderna, eficiente y eficaz y con ello, lograr que sus integrantes y/o colaboradores estén alineados con la estrategia de la empresa, factor que reviste vital importancia.

Previo a este trabajo, la Viña no establecía cuáles eran las razones o qué del global ofrecido era lo que realmente impulsaba este crecimiento sostenido por tres años. Durante el desarrollo de este proyecto, en cada uno de los análisis efectuados se detectaron aspectos que respondían al porqué de este crecimiento.

En el primer análisis respecto de las declaraciones estratégicas de la Viña se visualizó que tanto la Visión como la Misión eran simples declaraciones que no estaban articuladas a ninguna estrategia y además, no eran utilizadas como herramientas de gestión. La Viña contaba con una dirección más bien intuitiva, no obstante a lo anterior, las declaraciones estratégicas de ella no estaban tan erradas en relación a la línea de acción de la misma. Se constató una coherencia, el problema radicaba en que no existía una continuidad desde esta declaración con lo comunicado por la Viña. En este sentido, se propuso modificar las declaraciones estratégicas de la empresa para que así tuvieran coherencia con el actuar y con las creencias de ésta, las que estando presentes en su cultura organizacional, no estaban explícitas.

El paso siguiente fue un Análisis Estratégico de la empresa, para los cual se identificaron y explicaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego, ser analizadas bajo el cuadrante de FODA cuantitativo, lo que permitió conocer las fortalezas y debilidades de la Viña y cómo éstas interaccionan con las amenazas y oportunidades del mercado. Cabe señalar que dichos análisis estratégicos fueron nuevos para la empresa, ya que a la fecha de realización de este proyecto la Viña no disponía de la dicha información, por lo cual no lograba identificar las oportunidades y cómo alcanzar las metas.

Una vez realizado el Análisis Estratégico, se pudo identificar y describir la propuesta de valor de la Viña, tanto los atributos de ésta como los correspondientes análisis. Entre estos, las creencias y análisis FODA sirvieron para poner en cuestionamiento diversas hipótesis sostenidas por los Gerentes y el mismo Directorio. Clarificada esta situación, se procedió a formular el Modelo de Negocio de la Viña, para lo cual se utilizó el modelo de lienzo de negocios CANVAS. La formulación visual del Modelo de Negocio de la Viña permitió aclarar y transmitir de manera simple el Modelo de Negocio hacia el resto de la institución, lo que provocó una disminución de la incertidumbre por parte de los trabajadores. Formulado el Modelo de Negocio, se procedió a proponer sugerencias de mejoras al mismo.

El siguiente paso consistió en traducir o volcar los análisis antes realizados al Mapa Estratégico. Con este Mapa se logró traducir de manera gráfica los objetivos y áreas estratégicas de la organización, además, permitió alinear los recursos en pos del cumplimiento de la propuesta de valor por cada una de las líneas estratégicas antes creadas. Para medir el Mapa Estratégico, se creó en conjunto con la Gerencia de la Viña el Cuadro de Mando Integral (CMI). Durante el desarrollo del CMI lo complicado fueron los indicadores ya que no se contaba con líneas bases de cada uno ellos, por lo que las metas fueron intuitivas;

además, se propuso la adquisición de variados softwares con el fin de ayudar a la adquisición oportuna y fidedigna de los datos.

Una vez que se tuvo la certeza de los indicadores, las iniciativas por objetivos fueron presupuestadas, con esto, se realizó una jerarquización de las iniciativas de acuerdo a su importancia y viabilidad dentro del presupuesto total. Para los indicadores, se está trabajando en la construcción de paneles digitales de control, con el fin de agilizar y optimizar la administración de los mismos.

El paso siguiente del CMI, fue bajar la estrategia a dos Gerencias: Campo y Producción. Estas fueron elegidas debido a su relación con los atributos de valor. Los procesos de desdoblamiento estratégico fueron realizados a través de tableros de gestión y control de cada una de las áreas. Este proceso marcó un hito al interior de la Viña ya que se demostró cómo estas áreas aportaban al logro de la propuesta de valor, lo que aumentó significativamente el compromiso y sentido de pertenencia a la empresa.

Finamente, se propuso un Esquema de Incentivos que aportaba valor en las áreas de acuerdo a los tableros de control desarrolladas para las áreas de Campo y Producción. Como se explicó en ese capítulo, la Gerencia de Producción ya contaba con un esquema de incentivos el cual fue modificado; no hubo resistencia al cambio por parte de esta área, más bien la percepción fue positiva. El esquema propuesto a la Gerencia de Campo tuvo el mismo desarrollo, éste fue asumido de manera positiva. Se puede decir, que el esquema como herramienta de incentivo logró su cometido; no obstante, se debe realizar seguimiento y mejoras, si el caso lo requiriera.

Concluyendo, a lo largo del trabajo cada uno los objetivos fijados en su inicio fueron alcanzados, lográndose: la revisión de sus declaraciones estratégicas; el

desarrollo de una estrategia, plasmándola en un CMI y desdoblándola para su comunicación en los Tableros de Control; y por último, proponiendo un Esquema de Incentivo que permita alinear los objetivos de los involucrados y responsables de las distintas tareas, con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para la implementación, se recomienda la creación de un área de control de gestión al interior de la organización la cual gestione, controle y comunique los avances la misma. Además, se recomienda mayor interacción de la Gerencia en la implementación.

11. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Administración Estratégica, Competitividad y globalización, Conceptos y casos*. México: Cengage Learning.

Kaplan, R. and D. Norton. (2004). *Mapas Estratégicos*. Ediciones Deusto

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (3ª ed.)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium (1a ed.)*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Leach, P. (1991). *La empresa familiar*. Granica.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto S.A.

Painter-Morland, M. (2008). Ethics as the Everyday Business of Business. Cambridge.

Porter, M. (2010). Ventaja competitiva (1ª ed.). España: Ediciones la Pirámide

Robbins, Stephen P. (2004), Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Documentos:

Banfi .S. (2016).Boletín de vino y pisco: producción, precios y comercio exterior. Elaborado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), Ministerio de Agricultura de Chile.

Christian Cancino del Castillo. (2012). Matriz de Análisis FODA Cuantitativo.

Informe Catastro Vitícola 2014, Servicio Agrícola Ganadero, Gobierno de Chile.

IPCC (Intergovernmental panel on climate change). 2007. Cambio climático 2007. (Inf. de síntesis), IPCC. Ginebra, Suiza.

Web:

Estudio Imagen País – UAS (2016), Fundación Imagen de Chile. Disponible en <http://www.marcachile.cl/>

International Chamber of Commerce (2010). International Comercial Temrs. Disponible en:<https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/>